



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

JONNE KUVAJA
JOUKKOISTAMISEN HYÖDYNTÄMINEN RAKENNUSALAN YRI-
TYKSEN ARVON YHTEISLUONNISSA

Diplomityö

Tarkastaja: professori Hannu Kärkkäinen
Tarkastaja ja aihe hyväksytty
Talouden ja rakentamisen tiedekunta-
neuvoston kokouksessa 8. kesäkuuta
2016

TIIVISTELMÄ

JONNE KUVAJA: Joukkoistamisen hyödyntäminen rakennusalan yrityksen arvon yhteisluonnissa

Tampereen teknillinen yliopisto

Diplomityö, 119 sivua, 4 liitettä (13 sivua)

Kesäkuu 2016

Tietojohtamisen diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma

Pääaine: Tiedon ja osaamisen hallinta

Tarkastaja: professori Hannu Kärkkäinen

Avainsanat: arvonluonti, arvonluontimalli, arvon yhteisluonti, joukkoistaminen, joukkoistamisprosessi

Arvonluonti on muuttunut teknologian kehityksen myötä. Erityisesti ICT, Internet ja Web 2.0 –teknologiat ovat mahdollistaneet uudet tavat luoda arvoa yhdessä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Kuitenkin suhteellisen uutena asiana erityisesti rakennusosalalla joukkoistamista hyödyntävää arvon yhteisluontia on tutkittu melko vähän.

Tämän tutkimuksen päätavoitteena oli luoda ymmärrystä joukkoistamisen hyödyntämisestä kohdeorganisaation arvon yhteisluonnissa tutkimalla erilaisia arvonluontimalleja kohdeorganisaatiolle hahmoteltujen potentiaalisten joukkoistamissovellusten verkostojen kautta. Tavoitteena oli myös luoda ymmärrystä joukkoistamisprosessin mahdollisesta toteuttamisesta kohdeorganisaation näkökulmasta, ja keskeisenä työn rajauksena toimi joukkoistamisen hyödyntäminen nykyisten ja potentiaalisten kaupungissa asuvien asukkaiden toiveiden ja tarpeiden selvittämisessä palveluihin liittyen. Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena liiketoimintatutkimuksena, jossa teoriaosuus koostui kirjallisuuskatsauksesta arvonluontiin ja joukkoistamiseen. Empiirinen tutkimus muodostui kohdeorganisaatiolle hahmotelluista kolmesta sulautetusta monitapaustutkimuksesta: Ranta-Tampellan asunnonsuunnittelu, Tampereen Tohlopinranta sekä YIT Plus – palvelun tarjoaman kehittäminen. Empiirisen tutkimuksen aineisto kerättiin kahden täsmäryhmähaastattelun sekä kahden erilaisen yksilöhaastattelun (yhteensä kuusi kappaletta) kautta.

Tutkimuksessa esiteltiin lyhyesti arvon määritelmää ja arvonluonnin ajallista muutosta kohti arvon yhteisluontia. Arvonluontiin liittyen esiteltiin myös arvoverkoston ja ekosysteemin käsitteitä ja niiden eroja sekä empiirisessä tutkimuksessa hyödynnetyt kaksi arvonluonnin analysointimallia (Amitin ja Zottin arvonluonnin ajurit sekä Biemin ja Caswellin strateginen arvoverkostoanalyysi). Tämän lisäksi keskityttiin joukkoistamisen käsitteeseen, esiteltiin eri lähteistä hahmoteltu joukkoistamisprosessi ja erilaisia toimintamalleja sekä mahdollisia joukkoistamisen hyötyjä. Varsinaisiksi tuloksiksi saatiin hahmoteltua yhdessä kohdeorganisaation kanssa kohdeorganisaation kolme potentiaalista joukkoistamissovellusta viisivaiheisen joukkoistamisprosessin mukaan, hahmoteltua näiden mahdollista arvonluontia kahden esitellyn arvonluonnin analysointimallin kautta sekä tunnistettua, miten nykyisten ja potentiaalisten kaupungissa asuvien asukkaiden toiveita ja tarpeita palveluihin liittyen voidaan selvittää.

ABSTRACT

JONNE KUVAJA: Utilization of Crowdsourcing in value co-creation of a Construction Company

Tampere University of Technology

Master of Science Thesis, 119 pages, 4 appendixs (13 pages)

June 2016

Master's Degree Programme in Information and Knowledge Management

Major: Knowledge and Competence Management

Examiner: Professor Hannu Kärkkäinen

Keywords: crowdsourcing, crowdsourcing process, value creation, value co-creation, value creation model

Value creation has changed over time in parallel with technological development. Especially ICT, Internet and Web 2.0 technologies have enabled new ways to create value with customers and other stakeholders. However, due to the novelty not much is known about value co-creation through crowdsourcing in the construction industry.

The main purpose of this study was to increase understanding on utilization of crowdsourcing in value co-creation of a construction company. That was studied through different value creation models which were outlined based on the target organisations potential crowdsourcing applications and their networks. The other purpose of this study was to increase understanding how the company could implement the crowdsourcing processes and the crucial viewpoint was utilization of crowdsourcing in residents' need identification concerning services. The study was conducted as a qualitative business research, which theoretical part consisted of a literature review focusing on the two main aspects of the study: value creation and crowdsourcing. The empirical part consisted of an embedded multiple case study with three potential crowdsourcing applications: Ranta-Tampella's apartment design, Tohlopinranta and developing the YIT Plus –service. The data and information was gathered with two focus group interviews and two different personal interviews (total six interviews).

This research introduced a short definition of value and the change of value creation towards value co-creation over time. The study also introduced definitions of value network and business ecosystem and differences between them. In addition, two value creation frameworks were introduced which were utilized in the empirical part of this study. The other main aspect was crowdsourcing, which concept, process, different modes and possible benefits were introduced. As a result, this research sketched three different and potential crowdsourcing applications to the target company through the five state crowdsourcing process and analysed their potential value creation with two selected value creation frameworks. Above all, it was studied how the company can identify current and potential city residents' needs of services through crowdsourcing.

ALKUSANAT

Opiskeluiden loppusuora, diplomityön tekeminen, alkoi joulukuussa 2015, kun diplomityöpaikka varmistui. Tie on ollut välillä kivinen mutta diplomityön kirjoittaminen on ollut opettava kokemus, josta saatuja oppeja voin varmasti hyödyntää myös työelämässä.

Haluan kiittää diplomityöni ohjaajaa, professori Hannu Kärkkäistä projektin ajalta saamistani kommentteista, palautteesta ja parannusehdotuksista. Haluan myös kiittää kohdeorganisaation vastuuhenkilöä Arto Niemistä, jonka kanssa vietetyt säännölliset sparraustilaisuudet veivät työtä eteenpäin ja säilyttivät uskoni työn tekemiseen ja sen loppuunsaattamiseen. Lisäksi kiitokset toiselle vastuuhenkilölle, Vesa Piriselle, sekä kaikille kohdeorganisaation henkilökunnalle, jotka osallistuivat haastatteluihin ja olivat näin mahdollistamassa diplomityön suorittamisen. Erityiskiitos myös Jukka Puhtolle, jota ilman tätä diplomityömahdollisuutta ei olisi välttämättä edes tullut.

Ilman perhettä ja ystäviä en olisi mitään eli suuret kiitokset myös perheelleni ja ystävileni, jotka ovat olleet tukena diplomityöprosessin ohella koko opiskeluaikanani. Ystävien ansiosta matka TTY:llä oli unohtumatonta aikaa elämässäni. Nyt on kuitenkin aika saattaa loppuun tämä projekti ja samalla opiskelutaival sekä suunnata kohti uusia haasteita!

Tampereella, 3.6.2016

Jonne Kuvaja

SISÄLLYSLUETTELO

| | | |
|-------|--|----|
| 1. | JOHDANTO | 1 |
| 1.1 | Tutkimuksen lähtökohdat ja tausta..... | 1 |
| 1.2 | Kohdeorganisaatio, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet | 3 |
| 1.3 | Tutkimuksen teemat ja rajaukset..... | 5 |
| 1.4 | Tutkimusmetodologia ja menetelmävalinnat | 6 |
| 1.4.1 | Tutkimusfilosofia ja lähestymistapa | 6 |
| 1.4.2 | Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmät | 8 |
| 1.4.3 | Tiedonkeruu ja analyysi | 11 |
| 1.5 | Tutkimuksen rakenne | 14 |
| 2. | VERKOSTOMAINEN ARVON YHTEISLUONTI..... | 15 |
| 2.1 | Arvon määritelmä ja arvonluonti | 15 |
| 2.2 | Liiketoimintamalli ja arvon yhteisluonti | 16 |
| 2.3 | Arvoverkosto ja ekosysteemiajattelu | 19 |
| 2.4 | Verkostomaisen arvonluonnin analysointimalleja | 22 |
| 2.4.1 | Amitin ja Zottin arvonluonnin ajurit | 23 |
| 2.4.2 | Biemin ja Caswellin strateginen arvoverkostoanalyysi | 26 |
| 3. | JOUKKOISTAMINEN ARVON YHTEISLUONNISSA..... | 28 |
| 3.1 | Joukkoistamisen määritelmä ja suhde läheisiin käsitteisiin | 28 |
| 3.2 | Joukkoistamisen toimintamalleja ja prosessi | 31 |
| 3.3 | Joukkoistamisen mahdollisia hyötyjä..... | 37 |
| 3.4 | Joukkoistamisen case-esimerkkejä..... | 38 |
| 4. | EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS..... | 41 |
| 4.1 | Aineistonkeruumenetelmät..... | 41 |
| 4.2 | Tutkimuksen toteutus ja tutkimusaineisto..... | 44 |
| 4.2.1 | Valitut joukkoistamisen case-esimerkit | 44 |
| 4.2.2 | Täsmäryhmähaastattelut: toteutus ja tarkoitus | 45 |
| 4.2.3 | Yksilöhaastattelut: toteutus ja tarkoitus | 47 |
| 4.3 | Analyysimenetelmät..... | 48 |
| 5. | VALITTUJEN JOUKKOISTAMISEN CASE-ESIMERKKIEN SOVELLETTAVUUS KOHDEORGANISAATIOSSA..... | 52 |
| 5.1 | Valitut joukkoistamisen case-esimerkit | 52 |
| 5.2 | Valittujen kolmen case-esimerkin sovellettavuus kohdeorganisaatiossa..... | 56 |
| 6. | EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET..... | 61 |
| 6.1 | Joukkoistamissovellus 1: Ranta-Tampellan asunnon suunnittelu..... | 62 |
| 6.1.1 | Joukkoistamissovelluksen joukkoistamisprosessi..... | 62 |
| 6.1.2 | Arvonluominen ja sen vaihtaminen | 63 |
| 6.1.3 | Strateginen arvoverkostoanalyysi | 67 |
| 6.2 | Joukkoistamissovellus 2: Tampereen Tohlopinranta – FCG | 71 |
| 6.2.1 | Joukkoistamissovelluksen joukkoistamisprosessi..... | 72 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 6.2.2 | Arvonluominen ja sen vaihtaminen | 74 |
| 6.2.3 | Strateginen arvoverkostoanalyysi | 77 |
| 6.3 | Joukkoistamissovellus 3: YIT Plus -palvelun tarjoaman kehittäminen – Alustan X tarjoaja | 83 |
| 6.3.1 | Joukkoistamissovelluksen joukkoistamisprosessi..... | 83 |
| 6.3.2 | Arvonluominen ja sen vaihtaminen | 85 |
| 6.3.3 | Strateginen arvoverkostoanalyysi | 89 |
| 7. | POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET | 95 |
| 7.1 | Tutkimuskysymyksiin vastaaminen | 95 |
| 7.2 | Johtopäätökset ja arviointi..... | 107 |
| 7.2.1 | Tieteelliset ja liiketoiminnalliset päätelmät | 109 |
| 7.2.2 | Tutkimuksen tarkastelu ja onnistuminen | 110 |
| 7.3 | Rajoitukset ja jatkotutkimus..... | 112 |
| | LÄHTEET | 114 |

LIITE A: TYÖHÖN VALITUT JOUKKOISTAMISEN CASE-ESIMERKIT

LIITE B: TEEMAMUOTOISTEN TÄSMÄRYHMÄHAASTATTELUIDEN HAASTATTELURUNGOT

LIITE C: VALITTUJEN CASE-ESIMERKKIEN PURKU VIISIVAIHEISEN JOUKKOISTAMISPROSESSIN SEKÄ JOUKKOISTAMISEN TARKOITUKSEN JA SAATUJEN HYÖTYJEN KAUTTA

LIITE D: KOHDEORGANISAATION JOUKKOISTAMISSOVELLUSTEN PURKU VIISIVAIHEISEN JOUKKOISTAMISPROSESSIN SEKÄ JOUKKOISTAMISEN TARKOITUKSEN JA MAHDOLLISTEN HYÖTYJEN KAUTTA

LYHENTEET JA TERMIT

| | |
|-------------------------|---|
| Asiakas | Tässä työssä puhuttaessa kohdeorganisaation asiakkaista (jos ei muuta mainita) puhutaan nykyisistä ja potentiaalisista kaupungissa asuvista asukkaista |
| B2B | <i>Business-to-Business</i> – Liiketoiminta ja vuorovaikutus kahden tai useamman yrityksen välillä |
| B2C | <i>Business-to-Consumer</i> – Liiketoiminta ja vuorovaikutus yrityksen ja kuluttajan (asiakkaan) välillä |
| ICT | <i>Information and Communications Technology</i> – Tieto- ja viestintäteknologia |
| Joukkoistaminen | ” <i>Verkossa tapahtuva osallistava toiminto, jossa yksilö, instituutio, voittoa tavoittelematon organisaatio tai yritys kokeilee eri tietotaitoa omaavia, heterogeenisiä ja erikokoisia yksilöistä koostuvia joukkoja osallistumaan vapaaehtoisen tehtävän ratkaisemiseen avoimen kutsun kautta</i> ” (Estellés-Arolas & González-Ladrón-de-Guevara 2012, s. 197). Joukkoistamisen lähteiksi voidaan lisätä muun muassa yksittäiset ammattilaiset tai yrittäjät, mahdolliset välittäjäorganisaatiot sekä yhteisöt tai yhteisöalustojen ympärille rakennetut yhteisöt (Kärkkäinen et al. 2012, s. 136). Keskeistä joukkoistamisessa on siitä koituvat molemminpuoliset hyödyt (Brabham 2013, s. 3). |
| Kollektiivinen älykkyys | <i>Collective intelligence</i> - Joukko yksilöitä tekemässä asioita yhdessä (kollektiivisesti), mikä vaikuttaa älykkäältä (Malone et al. 2009, s. 2). |
| Sosiaalinen media | Joukko Internet-pohjaisia sovelluksia, jotka rakentuvat Web 2.0 teknologioista, ja jotka sallivat käyttäjien sisällön luomisen ja vaihtamisen (Kaplan & Haenlein 2010, s. 61). |
| Web 2.0 | Teknologiat, jotka mahdollistavat käyttäjien kommunikoinnin, sisällön luomisen ja sen jakamisen yhteisöjen, sosiaalisten verkostojen ja virtuaalimaailmojen välityksellä (Lehtimäki et al. 2009, s. 7). |

1. JOHDANTO

Tämä dokumentti on rakennusalan yritykseen toteutettu diplomityö, jossa tarkastellaan joukkoistamisen hyödyntämistä arvon yhteisluonnissa. Tämän tutkimuksen lähtökohtana on toiminut Suomen johtavan rakennusalan yrityksen, YIT:n halu pidentää arvoketjua rakentamisesta ihmisten arkea helpottavien palveluiden kehittämiseen ja tuottamiseen. Tässä muutoksessa keskeisinä tekijöinä nähdään toimiva arvoverkostojen arvонуonti, asukkaiden toiveiden ja tarpeiden selvittäminen sekä heidän mahdollisten ongelmien ratkaiseminen esimerkiksi yhdessä partnerien kanssa joukkoistamista hyödyntäen.

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja tausta

Arvon määritelmästä on käyty keskusteluja sekä akateemisissa että liiketoiminnan piireissä yli kaksi vuosikymmentä (Ketonen-Oksi et al. 2014, s. 650). Kirjallisuudessa arvo määritelläänkin eri tavoin eri näkökulmista, minkä vuoksi sitä on vaikea määritellä yksikäsitteisesti ja tämän lisäksi sitä on hankala mitata (Grönroos 2008, s. 303). Zeithamlin (1988, s. 14) mukaan koettu arvo on kuluttajan kokonaisarvio tuotteen tai palvelun hyödyllisyydestä. Tämä perustuu havaintoihin siitä, mitä hyötyjä siitä koetaan saatavan ja mitä uhrauksia sen eteen on tehtävä (Gummerus 2013, s. 27). Myös Vargon ja Luschin (2008, s. 7) mukaan arvo muodostuu hyödynsaajalle aina ainutlaatuisesti ja kokemusperäisesti.

Vargo et al. (2008, s. 145) kirjoittavat arvонуonnin olevan taloudellisen vaihdannan päämäärä ja ydinprosessi. Arvонуonnin tavoitteena on auttaa yhdistelemään erilaisia resursseja niin, että palvelun tai lopputuotteen kokonaisarvo on korkeampi kuin vaadittujen kustannusten summa (Kärkkäinen et al. 2014, s. 1). Tänä päivänä arvoa luodaan yhä enemmän verkostoissa yhdessä asiakkaiden, partnerien ja muiden sidosryhmien kanssa (Vargo et al. 2008, s. 148), eikä Porterin (1985) esittelemä arvoketjumalli enää riitä kuvaamaan nykypäivän arvонуontia. Yritykset eivät siis enää toimi ainoana arvонуonnin ja siihen liittyvien resurssien lähteenä vaan arvoa luodaan enemmän yhdessä koko arvoverkoston voimin (Kärkkäinen et al. 2014, s. 5). Verkostomaisessa kontekstissa arvoa onkin hyvä tarkastella erilaisten vaihdantojen (*exchanges*) näkökulmasta (Ketonen-Oksi et al. 2014, s. 650). Edvardsson et al. (2011) käsityksen mukaan arvolla on myös yksilöiden välisiä ja kollektiivisia ulottuvuuksia, minkä vuoksi arvo tulisi määritellä sosiaalisessa kontekstissa.

Teknologian muutos on mahdollistanut yksilöiden siirtymisen pelkistä tuotteiden kuluttajista enemmän arvon yhteisluojiksi (Kohler 2015, s. 63). Arvонуonti on muuttunut

muun muassa digitalisaation, Web 2.0 -teknologioiden ja näitä hyödyntävien sosiaalisten medioiden toimintatapojen yleistymisen, erilaisten sosiaalisen median tukemien liiketoimintaa edistävien yhteisöjen sekä uusien joukkoistamismallien myötä (Kärkkäinen et al. 2014, s. 5). ICT:n mahdollistama digitalisaatio on lisäksi vallankumous uusille palvelumahdollisuuksille (Barrett et al. 2012, s. 2) ja yhä enemmän ollaankin siirtymässä fyysisestä tuotteesta digitaalisiin palveluihin tai fyysisen tuotteen tukipalveluihin (Kärkkäinen et al. 2014, s. 9). Palveluiden ytimenä pidetään yleisesti arvoa ja arvонуontia (Vargo et al. 2008, s. 146), minkä vuoksi yritysten kannattaa pohtia uudelleen liiketoimintaansa ja sen arvонуontia. Yksi nykyaikainen arvонуonnin tapa on joukkoistaminen, joka on yksi Web 2.0:n pohjalta syntynyt ilmentymä (Zhao & Zhu 2014, s. 417).

Joukkoistaminen voi parhaimmillaan korvata kuukausien tai jopa vuosien työn esimerkiksi organisaation omassa tuotekehityksessä (Ketonen-Oksi et al. ilmestyy 2016). Joukkoihin perustuva liiketoiminta mahdollistaa yrityksen hyödyntää kollektiivista älykkyyttä ja suurta ulkopuolisten kontribuojien joukkoa arvонуonnissa (Kohler 2015, s. 63). Joukkoistamisella tarkoitetaan yrityksen toimintaa ulkoistaa ennen sen työntekijöiden vastuulla olleen työn määrittelemättömälle ja usein suurelle ihmisjoukolle avoimen kutsun kautta (Howe 2006). Estellés-Arolas ja González-Landrón-de-Guevara (2012, s. 197) puolestaan määrittelevät joukkoistamisen olevan ”*verkossa tapahtuva osallistava toiminto, jossa yksilö, instituutio, voittoa tavoittelematon organisaatio tai yritys kosiskelee eri tietotaitoa omaavia, heterogeenisiä ja erikokoisia yksilöistä koostuvia joukkoja osallistumaan vapaaehtoisen tehtävän ratkaisemiseen avoimen kutsun kautta*”. Keskeistä joukkoistamisessa on lisäksi siitä koituvat molemminpuoliset hyödyt (Brabham 2013, s. 3). Joukkoistamisella tavoitellaan pääsyä yrityksen sisäistä tietotaitoa huomattavasti laajempaan tietoverkostoon, jolloin erilaiset taustat omaavien toimijoiden kautta voidaan löytää täysin yllättäviä ja toimivia ratkaisuja (Kärkkäinen et al. 2014, s. 1). Menestyksekkäs uusien ideoiden tuottaminen ja kehittäminen eivät ole kuitenkaan helppoa (Ketonen-Oksi et al. ilmestyy 2016), ja ulkopuolisen tiedon ja ideoiden saaminen vaatii aktiivista sosiaalista vuorovaikutusta ja läpinäkyviä käytäntöjä, joilla voidaan helposti tallentaa (*capture*), arvioida, palkita sekä hyödyntää uusia, vuorovaikutuksen kautta saatuja ideoita (Burdon et al. 2013, s. 572).

Joukkoistamisen merkitys kasvaa jatkuvasti B2C-yritysten lisäksi myös B2B-tuotteiden ja –innovaatioiden keskuudessa (Ketonen-Oksi et al. 2014, s. 649). Joukkoistamisen on arvioitu olevan kehittymässä yksinkertaisista ja vähän asiantuntemusta vaativista kuluttajajoukkojen joukkoistamismalleista kohti erikoistunutta asiantuntemusta vaativien tehtävien joukkoistamista, sekä kulutustuotteita valmistavien yritysten joukkoistamisesta ollaan siirtymässä B2B-tuotteiden joukkoistamiseen (Kärkkäinen et al. 2014, s. 2). Kärkkäinen et al. (2014, s. 3) mukaan joukkoistamista hyödyntävän tehokkaan arvонуonnin mahdollistavat hyvin suunnitellut arvонуontimallit, jotka kohdeorganisaatiolta kuitenkin puuttuvat. Arvонуontimalleissa keskeistä on koko arvoverkoston saamat riit-

tävät hyödyt eri tavoin ja jokaisella arvoverkoston toimijalla on omat tehtävät ja roolinsa (Kärkkäinen et al. 2014, s. 5). Moderniin ICT-teknologiaan ja sosiaaliseen mediaan pohjautuvia arvонуonti- ja liiketoimintamalleja, kuten myös joukkoistamisen malleja, on tutkittu pääasiallisesti kuluttajapalveluiden (B2C) osalta (Ketonen-Oksi et al. 2014, s. 650; Kärkkäinen et al. 2014, s. 1), vaikka tänä päivänä tutkimus on lisääntynyt myös erityisesti valmistavan teollisuuden ja B2B-liiketoiminnan näkökulmasta (kts. Kärkkäinen et al. 2014). Rakennusteollisuudessa joukkoistamista ja erityisesti sen arvонуontia on kuitenkin tutkittu vähän, eikä rakennusteollisuus ole osannut hyödyntää erilaisia joukkoistamissovelluksia laajasti. Lisäksi kohdeorganisaatioissa on ollut paljon keskustelua uusien arkea helpottavien palveluiden tuottamisesta ja kehittämisestä asukkaille, joihin resurssit eivät kuitenkaan yksin riitä. Vaikka kohdeorganisaatiolla on kokemusta joistain joukkoistamissovelluksista, palvelutoiveiden ja –tarpeiden selvittämisestä suoraan asukkailta ja asukkaiden mahdollisten ongelmien ratkaiseminen muiden sidosryhmien kuten partnerien kanssa ei ole kokemusta. Yleisesti voidaankin nähdä, että joukkoistamisen ja sen arvонуonnin tutkiminen yleisesti rakennusalan ja rakennusalan yrityksen näkökulmasta on uutta.

1.2 Kohdeorganisaatio, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet

Kiinteistö- ja rakennusklusteri koostuvat ”toimialoista, jotka rakentavat ja tuottavat muun muassa asuin-, työpaikka- ja vapaa-ajan tilat ja rakennukset, liikenneverkon, erilaiset ympäristörakenteet sekä vesihuoltoverkon ja energiahuoltoverkon” (Rakennusteollisuus RT 2013, Autio 2014, s. 1 mukaan). YIT Oyj on suomalainen rakennusalan edelläkävijäyhtiö, jonka historia ulottuu yli sadan vuoden päähän. Vuonna 2013 YIT jakautui kahdeksi pörssiyhtiöksi, jolloin kiinteistötekniset palvelut siirtyivät Caverion Oyj:hin ja YIT jatkoi rakentamispalveluiden kehittämistä. (YIT 2013.) YIT toimii asunto-, toimitila- sekä infrastruktuurirakentamisen sektoreilla ja sillä on toimintaa Suomen ohella myös Venäjällä, Baltian maissa, Tšekissä, Slovakiassa ja Puolassa.

Suomessa YIT on suurin asuntojen rakentaja ja myös Baltian maissa, Tšekissä, Slovakiassa ja Puolassa kohdeorganisaatio on asuntorakentamisen edelläkävijä kaikilla markkina-alueilla. Sen toiminta painottuu omaperusteisiin hankkeisiin kasvukeskuksissa. Venäjällä YIT on toiminut 50 vuotta ja saavuttanut vahvan aseman luotettavana asuntorakentajana ja onkin Venäjän suurin ulkomainen rakentaja. (YIT 2016, s. 3; YIT 2013.) Venäjällä kohdeorganisaatio panostaa kokonaisiin alueisiin, joissa asuntojen lisäksi panostetaan sosiaalisen infrastruktuurin hoitamiseen eli esimerkiksi koulujen rakentamiseen. Toimitila- ja infrarakentamista kuten toimisto- ja liiketilojen sekä julkisten rakennusten kehittämistä ja rakentamista suoritetaan Suomessa, Baltian maissa ja Slovakiassa. Suomessa YIT on myös yksi suurimmista infrastruktuurirakentamisen toimijoista. (YIT 2016, s. 3.)

Kohdeorganisaatio hakee toiminnalleen kasvua myös perinteisen uudisrakentamisen ulkopuolelta. Toiminnan kehittämisen keskiössä nähdään olevan asiakas, jolle halutaan tarjota paras mahdollinen asiakaskokemus. Kohdeorganisaatio onkin onnistunut parantamaan asiakaskokemustaan, vaikka kaikilta osin asiakkaiden muuttuneita tarpeita ei ole osattukaan ottaa huomioon. Tämän vuoksi tässä diplomityössä keskitytään asumisen aikaisiin palveluihin ja siihen, miten asiakkaan toiveita ja tarpeita voitaisiin lähteä tulevaisuudessa selvittämään.

Kuten edellä kirjoitettiin, kohdeorganisaatiolla ei ole kokemusta asumisen aikaisten palveluiden luomisesta tai kehittämisestä, minkä vuoksi tämän tutkimuksen *päätavoitteena on luoda ymmärrystä joukkoistamisen hyödyntämisestä arvon yhteisluonnissa kohdeorganisaatiossa*, jossa keskeisenä näkökulmana on nykyisten ja potentiaalisten kaupungissa asuvien asukkaiden palvelutarpeiden ja –toiveiden selvittäminen. Työn laajuudesta ja aikarajoitteista johtuen itse joukkoistamisprosessia ei diplomityön puitteissa ehditä toteuttaa, minkä vuoksi *tavoitteena on myös luoda ymmärrystä joukkoistamisprosessin mahdollisesta toteuttamisesta kohdeorganisaation näkökulmasta sekä yhdessä kohdeorganisaation kanssa hahmotella kohdeorganisaatiolle potentiaalisia joukkoistamissovelluksia ja edelleen konkreettisia arvonluontimalleja näille*. Näiden tavoitteiden pohjalta tutkimuksen päätutkimuskysymys määriteltiin seuraavasti:

- *Miten joukkoistamista voidaan hyödyntää rakennusalan yrityksen arvon yhteisluonnissa?*

Päätutkimuskysymys tällaisenaan on melko laaja, minkä vuoksi alla on esitetty seitsemän päätutkimusta selventävää, rajaavaa ja siitä johdettua alatutkimuskysymystä:

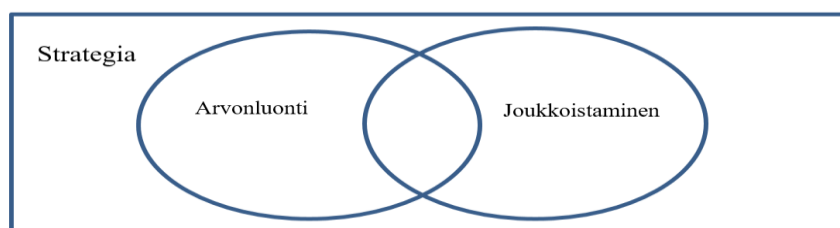
- *Mitä on joukkoistaminen ja mitä mahdollisia hyötyjä sen avulla voidaan saavuttaa?*
- *Millaisia joukkoistamistapoja on olemassa?*
- *Mitä vaiheita joukkoistamisprosessiin sisältyy ja mitä vaiheet pitävät sisällään?*
- *Millaisia joukkoistamisen arvonluonnin ymmärtämiseen soveltuvia arvonluonnin analysointimalleja on olemassa?*
- *Millaiset ovat kohdeorganisaation potentiaalisten joukkoistamissovellusten joukkoistamisprosessit?*
- *Miten nykyisten ja potentiaalisten kaupungissa asuvien asukkaiden toiveita ja tarpeita palveluihin liittyen voidaan selvittää kohdeorganisaation potentiaalisissa joukkoistamissovelluksissa?*
- *Millaista arvoa joukkoistamisen avulla voidaan odottaa saavutettavan kohdeorganisaation potentiaalisten joukkoistamissovellusten verkostoissa ja miten arvo muodostuu?*

Tutkimuksessa esitellään empiirisen tutkimuksen pohjana toimivat yhdeksän joukkoistamisen case-esimerkkiä, joista syvällisempään tarkasteluun valitaan 2-3 case-

esimerkkiä yhdessä kohdeorganisaation kanssa. Tämä sen vuoksi, ettei työn laajuus kasvaisi liikaa. Kolmeen viimeiseen alatutkimuskysymykseen pyritään löytää vastaukset empiirisen tutkimuksen kautta avaamalla valitut joukkoistamisen case-esimerkit joukkoistamisprosessin eri vaiheiden mukaan. Tämän jälkeen pohditaan, miten näitä case-esimerkkejä voitaisiin hyödyntää kohdeorganisaatiossa ja näiden pohjalta hahmotellaan kohdeorganisaatiolle omat potentiaaliset joukkoistamissovellukset sekä tutkitaan muun muassa keinoja asukkaiden palvelutarpeiden selvittämiseen. Empiirisen tutkimuksen lopuksi näitä potentiaalisia kohdeorganisaation joukkoistamissovelluksia analysoidaan arvonluonnin näkökulmasta, ja tavoitteena on luoda ymmärrystä, millaista arvoa joukkoistamisen avulla voidaan odottaa saavutettavan ja miten arvo muodostuu näissä potentiaalisissa joukkoistamissovelluksissa. Kohdeorganisaatiolle hahmotellut joukkoistamissovellukset ja niiden pohjalta luodut arvonluontimallit toimivat toimintamalleina tulevaisuudessa joukkoistamisen toteuttamiselle.

1.3 Tutkimuksen teemat ja rajaukset

Kuvassa 1.1 on esitetty tämän työn pääteemat, joita ovat arvonluonti ja joukkoistaminen. Nämä teemat määrittelevät samalla työn aihealueen. Jotta laajaan päätutkimuskysymykseen voidaan löytää vastauksia, joukkoistamisen yksikäsitteinen määrittelyminen tämän työn kannalta sekä sen mahdollisten hyötyjen tunnistaminen on tärkeää. Jotta empiirisen tutkimuksen alakysymyksiin voidaan löytää ratkaisut, tulee joukkoistamisprosessin mahdolliset vaiheet ja niiden sisällöt tunnistaa sekä tulee olla tietämystä mahdollisista tavoista toteuttaa joukkoistamista. Lisäksi potentiaalisten kohdeorganisaation joukkoistamissovellusten arvonluonnin analysointiin tulee valita joukkoistamisen arvonluonnin ymmärtämiseen ja sen kuvaamiseen soveltuvat arvonluonnin analysointimallit.



Kuva 1.1. *Diplomityön pääteemat*

Kohdeorganisaation toiveesta tutkimuksen pohjana toimii arvoverkosto, minkä vuoksi arvonluonnin tarkastelu rajataan verkostomaiseen näkökulmaan ja arvon yhteisluontiin. Kohdeorganisaatiossa on ollut myös paljon puhetta ekosysteemijattelusta, mutta tämän työn kannalta sopivammaksi näkökulmaksi katsottiin arvoverkoston tarkastelu. Tämä muun muassa sen vuoksi, että kohdeorganisaatiossa ei ole vielä kunnolla hahmotettu mahdollisten ekosysteemien rakennetta, eikä siihen ole tämän työn puitteissa mahdollisuutta. Kuitenkin osa työn tuloksista, erityisesti strategiset arvoverkostoanalyysit voivat toimia mahdollisten ekosysteemien pohjana, sillä niissä esitellään verkoston eri osapuo-

lia ja osapuolille mahdollisesti syntyvää arvoa. Lisäksi arvoverkosto- ja ekosysteemiajattelun välillä arvonluonnin suhteen ei nähdä olevan työn kannalta suurta merkitystä, sillä molemmissa vaihtoehdoissa taustalla on kahden tai useamman toimijan välinen vuorovaikutus ja arvonluonti tämän kautta.

Koska erilaisia digitalisaation ja Web 2.0:n mahdollistamia arvonluontitapoja on useita, tutkimus rajataan tarkastelemaan tarkemmin juuri joukkoistamista ja sen hyödyntämistä. Joukkoistamisen katsottiin soveltuvan hyvin uusien palveluiden tuottamiseen, kehittämiseen ja asiakastarpeiden selvittämiseen arvon yhteisluonnin kautta. Koska joukkoistamista ja sen arvonluontia rakennusosalalla on tutkittu vasta varsin vähän, kirjallisuuskatsauksessa ja erityisesti empiirisen tutkimuksen pohjana toimivien joukkoistamisen case-esimerkkien valinnassa työtä ei rajattu koskemaan vain rakennusalaan. Rakennusalan näkökulma tulee tarkemmin esiin empiirisessä tutkimuksessa kohdeorganisaation näkökulman kautta ja edelleen luvun 6 tuloksissa, vaikka itse rakennusalaan ei erikseen nostetakaan liiemmin esille.

Tutkimuksen tuloksia laadittaessa luvussa 6 pidetään mielessä myös mahdollisen joukkoistamisprosessin alkutilanteen rajaaminen nykyisiin ja potentiaalsiin kaupungissa asuviin asukkaisiin, sillä joukkoistamisprosessia ei voida suorittaa ennen kattavan alkutilanteen määrittelyä. Tähän lukeutuu muun muassa tieto, kenen toiveita ja tarpeita joukkoistamisen kautta halutaan pääasiallisesti selvittää. Puhuttaessa nykyisistä ja potentiaalisista asukkaista tässä työssä käytetään yleisesti termiä asiakas. Kohdeorganisaation tulevaisuuden tavoitteena on luoda palvelukonsepti, jota voidaan myydä myös omien kohteiden ulkopuolelle, jolloin voidaan tavoittaa täysin uusia kohderyhmiä. Tämän vuoksi työn rajaaminen myös potentiaalsiin asukkaisiin nähdään hyödyllisenä. Lisäksi riittävän suuren joukon, nykyisten ja potentiaalisten asukkaiden toiveiden ja tarpeiden selvittämisen oletetaan vastaavan suurelta osin myös täysin ulkopuolisten kohderyhmien tarpeita.

1.4 Tutkimusmetodologia ja menetelmävalinnat

Tämä alaluku kuvaa tutkimuksen metodologian ja menetelmävalinnat. Erilaisia tutkimuksen näkökulmia ovat tutkimusfilosofia ja lähestymistapa, tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmät, sekä tiedonkeruu ja tiedonanalyysi (Saunders et al. 2009, s. 138). Seuraavaksi käydään läpi tähän tutkimukseen parhaiten sopiva metodologia ja siihen sopivat menetelmät.

1.4.1 Tutkimusfilosofia ja lähestymistapa

Tutkimusfilosofia antaa tutkimukselle raamit, miten sitä tarkastellaan. Sen olettamukset toimivat pohjana tutkimusstrategialle ja valituille menetelmille. (Saunders et al. 2009, s. 108.) Työn raameista ja tarkastelutavasta puhuttaessa kirjallisuudessa käytetään lisäksi muun muassa termiä tutkimusparadigma (Saunders et al. 2009, ss. 118-119) sekä tie-

teenkäsitys (mm. Olkkonen 1994). Olkkonen (1994, s. 26) kirjoittaa tieteenkäsityksellä tarkoitettavan eri aikoina vallinneiden käsitysten, tiedettä tutkineiden filosofien ja eri tieteenalojen tavoitteiden ja perinteiden muodostamaa käsitystä. Olkkosen (1994, s. 26) mukaan merkittävimmät tieteenkäsitykset ovat positivismi ja hermeneutiikka. Saunders et al. (2009) puolestaan jakavat tutkimusfilosofiat useampaan eri kategoriaan eri käyttötarkoitukseen soveltumisen mukaan, ja näitä kategorioita ovat positivismi, realismi, interpretivismi sekä pragmatismi.

Liiketaloustieteissä ja siten myös tietojohdamisessa esiintyy sekä positivismiin että hermeneutiikan tieteenkäsityksiä (Olkkonen 1994, s. 40). Pitkärannan (2010, ss. 77-78) mukaan hermeneutiikassa korostetaan laadullisia aineistoja ja ymmärretään otetta. Siinä pyritään ymmärtää esimerkiksi kohteena olevan ilmiön sisäisiä yhteyksiä tai muutosprosesseja tilanteessa, jossa tilastollista tarkastelua laajasta aineistosta ei ole mahdollista saada aikaan (Olkkonen 1994, s. 33). Lisäksi hermeneutiikka tarkastelee tutkimusaineistoa ymmärryksen pohjalta, eikä se voi taata riippumattomuutta. Hermeneutiikassa aineiston kvalitatiivisuuden vuoksi ei ole varmaa, että eri tutkijat ymmärtävät aineiston antaman informaation samalla tavalla. Positivismissa taas tutkimuksen tulee olla toistettavissa. (Olkkonen 1994, s. 35.) Positivismi korostaa kvantitatiivisen aineiston keruuta ja käsittelyä, ja aineistosta etsitään säännönmukaisuuksia ja lainalaisuuksia (Pitkäranta 2010, ss. 77-78). Saunders et al. (2009, s. 113) mukaan positivismissa vain havaittavat ilmiöt voivat johtaa luotettaviin tuloksiin.

Hermeneutiikka soveltuu usein tutkimuksiin, joissa kysymyksessä on uusi tutkimusalue, tutkittava ilmiö on uusi ja tapauksia vähän tai tutkimusongelma on vaikeasti strukturoitavissa (Olkkonen 1994, s. 37). Tämä puoltaa tässä työssä hermeneutiikkaa, sillä joukkoistamista hyödyntävää arvonluontia on tutkittu suhteellisen vähän. Lisäksi tämän työn tutkimusongelma on ollut vaikeasti strukturoitavissa, eikä kohdeorganisaatiolla ole juurikaan kokemusta ja yhtenäistä käsitystä joukkoistamisen hyödyntämisestä, minkä vuoksi tutkittavaa ilmiötä voidaan pitää uutena.

Edellä esitetyn mukaan on selvää, että tässä työssä on enemmän hermeneutiikan kuin positivismiin piirteitä. Kuitenkin jako joko positivismiin tai hermeneutiikkaan saattaa antaa liian yksiselitteisen kuvan siitä, miten tutkimusta tarkastellaan. Tämän vuoksi on hyvä tarkastella vielä Saunders et al. (2009) esittämää tutkimusfilosofioiden jakoa, joista positivismi ei edellä esitetyn mukaan sovi tämän työn tutkimusfilosofiaksi. Myöskään positivismia lähellä oleva realismi ei sovi tähän työhön, jossa keskeistä on, että mitä aistit pitävät meille todellisuutena, on totta. Siinä keskeistä on kohteiden olemassaolon riippumattomuus ihmismielestä. (Saunders et al. 2009, s. 114.)

Tämän tutkimuksen tutkimusfilosofia on siis hermeneutiikan suuntaan ja edelleen Saunders et al. (2009) jaon mukaan enemmän pragmatismia - käytännöntutkimusta. Käytännöntutkimukselle tyypillistä on, että siinä parannetaan ymmärrystä tietystä liiketoiminta- tai johtamisongelmasta, ja tarkoituksena on käytännönläheisten löydösten te-

keminen ja arvon luominen johtajille tai esimiehille organisaatioissa. Pragmatismissa tiedon käytännöllisen luonteen korostamisen vuoksi se on sopivampi valinta tähän työhön kuin interpretivismi, jossa yhtenä tarkoituksena on merkityksellisten löydösten tekeminen ja arvon luominen yleisesti yhteiskunnalle. (Saunders et al. 2009, s. 9.)

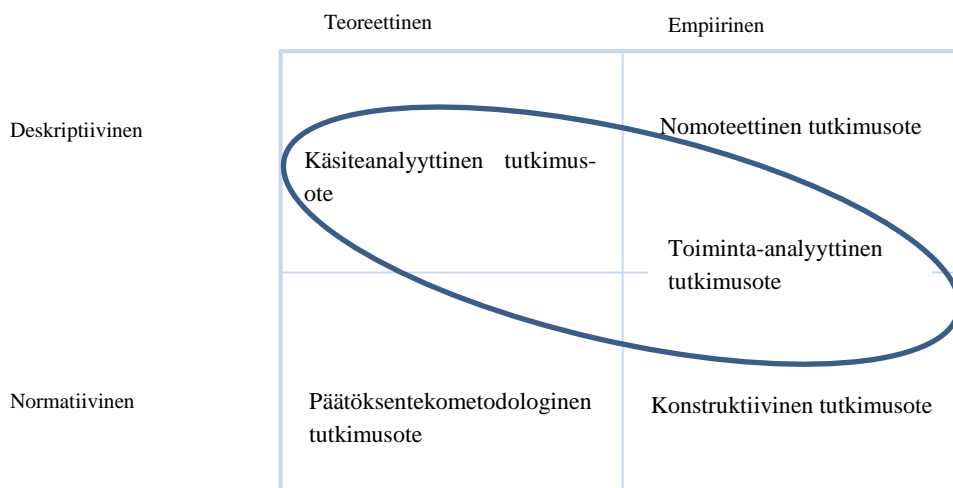
Kaksi yleistä tutkimuksen lähestymistapaa ovat induktio ja deduktio (Saunders et al. 2009, s. 124). Induktiivisessa analyysissä suositaan laadullisen datan keräämistä (Saunders et al. 2009, s. 127), joka korostuu hermeneutiikassa (Pitkäranta 2010, s. 78). Deduktiivista päättelyä esiintyy pääasiallisesti teoreettisessa tutkimuksessa, kun yleisistä teorioista johdetaan esimerkiksi yksityistapausta koskeva tieto, sovellutus (Olkkonen 1994, s. 29). Siinä nykyinen teoria sallii tutkimusongelman strukturoinnin niin, että tutkija tietää, mitä etsiä, mitkä tekijät ovat tärkeitä ja mitä hypoteeseja tulee empirian kautta testata (Ghaudi & Gronhaug 2010, s. 33). Deduktiossa myös testataan teoriaa empiirillä tutkimuksella, kun taas induktiossa pyritään rakentamaan uutta teoriaa eli siinä keskeistä on tunnistaa tärkeät tekijät ja rakentaa selityksiä (Ghaudi & Gronhaug 2010, s. 34; Saunders et al. 2009, ss. 124-126.)

Tämän työn lähestymistavassa on sekä induktiivisia että deduktiivisia piirteitä, ja näitä lähestymistapoja onkin monesti hyvä yhdistellä tutkimuksessa (Saunders et al. 2009, s. 127). Tässä työssä suositaan laadullisen datan keräämistä ja esimerkiksi analysoimalla aineistoa luodaan samalla uutta teoriaa. Kuitenkin esimerkiksi erilaisten online-lähteiden kautta pyritään löytää joukkoistamisen case-esimerkkejä ja edelleen muun muassa muodostaa näitä esimerkkejä hyväksikäyttäen kohdeorganisaatiolle potentiaalisia joukkoistamissovelluksia. Tuomin ja Sarajärven (2002, s. 99) mukaan induktiivisen ja deduktiivisen lähestymistavan välimaastoa voidaan pitää teoriasidonnaisena lähestymistapana aineistoon, ja sitä voidaan kutsua myös abduktiiviseksi päättelyksi, joka on myös tämän tutkimuksen lähestymistapa.

1.4.2 Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle (Pitkäranta 2010, s. 114). Koska tässä työssä tavoitteena on luoda ymmärrystä, miten joukkoistamista voidaan hyödyntää arvon yhteisluonnissa; hahmottaa joukkoistamissovelluksia ja edelleen joukkoistamisprosesseja asukkaiden tarpeiden selvittämiseen sekä luoda konkreettisia arvonluontimalleja näille, laadullinen tutkimus on perusteltu valinta tutkimusstrategialle.

Liiketaloustieteissä käytettyjä tutkimusotteita ovat käsiteanalyttinen, nomoteettinen, toiminta-analyttinen, päätöksentekometodologinen ja konstruktiiivinen tutkimusote (Olkkonen 1994, s. 78; Kasanen et al. 1993, s. 257). Tutkimusotteiden suhteelliset asemat ja erot on esitetty kuvassa 1.2.



Kuva 1.2. Liiketaloustieteen tutkimusotteiden suhteelliset asemat ja erot (mukailtu Olkkonen 1994, s. 78; Kasanen et al. 1993, s. 257)

Olkkonen (1994, s. 80) toteaa, että liiketaloustieteen tutkimus on harvoin kokonaisuudessaan johonkin tiettyyn otetyyppiin luokiteltavissa. Tämän diplomityön tutkimusotteiksi onkin valittu toiminta-analyttinen sekä käsiteanalyttinen tutkimusote, sillä kuvan 1.2 muut tutkimusotteet lähestyvät enemmän positivismia (Olkkonen 1994, s. 80).

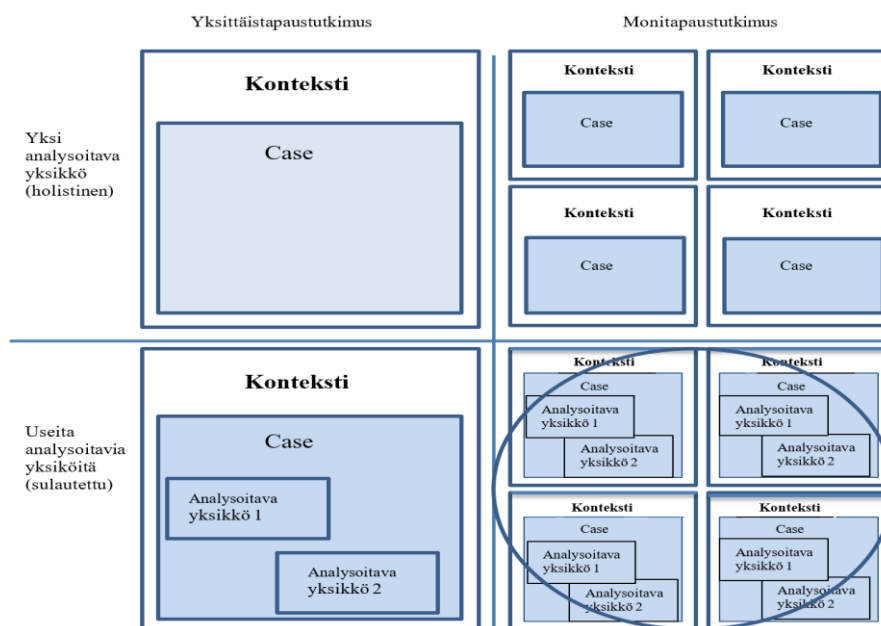
Tämän työn alkuosa, kirjallisuuskatsaus, on käsiteanalyttinen, sillä siinä tavoitteena on luoda teoriakehikko verkostomaisesta arvonluonnista ja arvon yhteisluonnista, arvonluonnin analysointimalleista sekä joukkoistamisesta ja sen prosessista, joita hyödyntäen empiirinen aineisto kerätään ja käsitellään. Käsiteanalyttisen otteen tavoitteena on suositteluvien tutkimustulosten tekeminen. Empiriaosassa taas toiminta-analyttinen tutkimusote pyrkii taustalla olevan hermeneuttisen tieteenkäsityksen mukaisesti ymmärtämään kohteena olevaa ongelmaa, ja aiheina ovat tyypillisesti tietyn yrityksen sisäiseen toimintaan liittyvät kysymykset. Vaikka konstruktiiivinen tutkimusote lähestyy toisaalta toiminta-analyttista tutkimusotetta, siinä lähdetään usein liikkeelle ratkaistavasta ongelmasta ja pyritään sen ratkaisemiseen ja sen toimivuuden testaamiseen. (Olkkonen 1994, ss. 58-80.) Tämän diplomityön aikarajoissa itse joukkoistamista ei ehditä toteuttaa, minkä vuoksi toiminta-analyttinen ja käsiteanalyttinen tutkimusote ovat perustelutuja valintoja.

Tutkimusotteen valinnan jälkeen voidaan selvittää sopivat tutkimusmenetelmät. Tämä diplomityö toteutetaan tapaustutkimuksena (*case study*). Saunders et al. (2009, s. 146) mukaan tapaustutkimus soveltuu tutkimukseen, jossa pyritään saavuttamaan syvälinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä ja siihen liittyvistä prosesseista. Myös Hirsijärvi et al. (2007, s. 130) esittävät tapaustutkimuksen olevan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Yin (2003, ss. 13-14) pitää tapaustutkimusta empiirisenä tutkimuksena, joka tutkii tämän hetken olemassa olevaa ilmiötä reaali maailman kontekstissa, eikä ilmiön ja reaali maailman rajat ole täysin selvät. Tapaustutkimus soveltuu tähän työhön hyvin, sillä tavoit-

teena on luoda syvällistä ymmärrystä joukkoistamisesta, sen hyödyntämisestä arvionluonnissa ja sen mahdollisesta toteuttamisesta kohdeorganisaation näkökulmasta.

Tapaustutkimuksessa tyypillistä on ilmiöiden kuvailu (*descriptive*) (Hirsijärvi et al. 2007, s. 131). Saundersin et al. (2009, s. 146) sekä Ghaudin ja Gronhaugin (2010, s. 109) mukaan tapaustutkimus soveltuu käytettäväksi myös kartoittavissa (*exploratory*) tutkimuksissa kuvailevien tutkimusten ohella. Hirsijärvi et al. (2007, s. 134) kirjoittavat kartoittavan tutkimuksen tarkoituksena olevan etsiä uusia näkökulmia, löytää uusia ja selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä, kehittää hypoteeseja sekä katsoa, mitä tapahtuu. Olkkonen (1994, s. 37) painottaa tyypillisen hermeneutiikan sovelluskohteen olevan juuri kartoittava tutkimus. Ghaudi ja Gronhaug (2010, s. 56) pitävät puolestaan kartoitettavaa tutkimusta sopivana, kun tutkimusongelma on vaikeasti ymmärrettävissä. Kuvailevassa tutkimuksessa tutkimusongelma on hyvin ymmärretty ja strukturoitu (Ghaudi & Gronhaug 2010, s. 56). Kuvailevan tutkimuksen tarkoituksena on esittää tarkkoja kuvauksia esimerkiksi tapahtumista tai tilanteista sekä dokumentoida ilmiöstä keskeisiä piirteitä (Hirsijärvi et al. 2007, s. 135). Tässä työssä on sekä kartoittavan että kuvailevan tutkimuksen piirteitä. Kartoittava tutkimus soveltuu tähän työhön sen vuoksi, että tämän työn yhtenä tavoitteena on selvittää vähän tunnettua ilmiötä ja tutkimusongelma on vaikeasti ymmärrettävissä. Kuvaileva tutkimus soveltuu puolestaan sen vuoksi, että yhtenä työn tarkoituksena on kuvata ja dokumentoida joukkoistamisen arvionluontimalleja kohdeorganisaation näkökulmasta.

Yin (2003, s. 40) mukaan tapaustutkimus voidaan jakaa neljään eri tyyppiin kuvan 1.3 mukaan. Näitä tapaustutkimuksen tyyppejä ovat holistinen yksittäistapaustutkimus, holistinen monitapaustutkimus, sulautettu yksittäistapaustutkimus sekä sulautettu monitapaustutkimus.



Kuva 1.3. Tapaustutkimuksen neljä eri tyyppiä (mukailtu Yin 2003, s. 40)

Yin (2003, ss. 40-42) esittää, että yksittäistapaustutkimus on tutkimusmenetelmänä so- piva, kun se kuvaa kriittistä, äärimmäistä tai uniikkia tapausta. Muita yksittäistapaustut- kimusta puoltavia piirteitä ovat tapauksen tyypillisuus; tutkijalla on mahdollisuus ha- vainnoida ja analysoida ennen vaikeaselkoista ilmiötä sekä tapauksen ollessa pitkittäis- tapaus eli yksittäistä tapausta tutkitaan ajallisesti useammassa eri vaiheessa (Yin 2003, ss. 40-42). Monitapaustutkimuksen sopivuutta puoltaa taas se, kun tapauksia on useita ja halutaan osoittaa, toteutuvatko ensimmäisen tapauksen havainnot toisissa tapauksissa sekä tästä seurauksena tarve tehdä yleistyksiä näistä löydöksistä (Saunders et al. 2009, ss. 146-147).

Tapaustutkimukset voivat sisältää yhden tai useamman analysoitavan yksikön, kuten kuvasta 1.3 on havaittavissa. Jos tutkimuksessa käsiteltävä tai käsiteltävät tapaukset ovat yksittäisiä itsenäisiä kokonaisuuksia, kuten esimerkiksi organisaation, holistinen näkökulma on perusteltu valinta. Jos taas tutkimuksessa käsiteltävä tai käsiteltävät ta- paukset sisältävät erilaisia loogisia analysoitavia alayksiköitä kuten organisaation osas- toja, sulautettu näkökulma on perusteltu valinta. (Saunders et al. 2009, s. 147; Yin 2003, ss. 40-53.) Koska tässä työssä esitellään ensin yhdeksän eri joukkoistamisen case- esimerkkiä, joista valitaan 2-3 case-esimerkkiä syvällisempään tarkasteluun, ja joiden pohjalta edelleen hahmotellaan kohdeorganisaatiolle potentiaalisia joukkoistamissovel- luksia, monitapaustutkimus on tähän työhön sopivampi vaihtoehto. Tämän lisäksi näi- den joukkoistamissovellusten verkostomaista arvon yhteisluontia ja arvovaihdantaa analysoidaan useiden eri toimintayksiköiden ja toimijoiden näkökulmasta, minkä vuoksi sulautettu monitapaustutkimus on tähän työhön sopivin vaihtoehto. Jokaisen case- esimerkin tulee myös palvella tiettyä tarkkaa tarkoitusta tutkimuksessa (Yin 2003, s. 47), josta kerrotaan enemmän luvuissa 5 ja 6.

Tutkimuksen ajallinen valinta voi olla joko läpileikkaava tai pitkittäinen. Läpileikkaa- vassa tutkimuksessa tutkitaan tiettyä ilmiötä tiettyinä aikana, kun taas pitkittäistutkimuk- sessa tutkimuskohdetta tarkastellaan pitemmältä aikaväliltä. (Saunders et al. 2009, s. 155.) Vaikka Hirsijärvi ja Hurme (2011, s. 58) pitävät tapaustutkimusta usein pitkittäis- tutkimuksena, tässä tutkimuksessa ajallinen valinta on läpileikkaava, sillä joukkoistami- sen hyödyntämistä tutkitaan tiettyinä aikana, eikä esimerkiksi pitemmän ajan kuluessa.

1.4.3 Tiedonkeruu ja analyysi

Tapaustutkimusta tehdessä voidaan käyttää useita erilaisia tiedonkeruumenetelmiä. Tie- donkeruu ja datalähteet voidaan jakaa ensisijaiseen (*primary*) sekä toissijaiseen (*secon- dary*) dataan (Ghaudi & Gronhaug 2010, ss. 90-101; Saunders et al. 2009). Ensisijainen data tarkoittaa juuri tähän tarkoitukseen kerättyä aineistoa, kun taas toissijainen data tarkoittaa toiseen tarkoitukseen kerättyä aineistoa, jota kuitenkin uudelleen analysoidaan tässä työssä (Saunders et al. 2009). Työssä kerätään aineistoa usealla eri menetelmällä. Kuvaan 1.4 on vielä koottu tämän työn aineistonkeruun menetelmät.



Kuva 1.4. Tiedonkeruun menetelmät (mukailtu Saunders et al. 2009)

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmät ovat kirjallisuuskatsaus, online-lähteisiin ja aikaisempiin tutkimuksiin tutustuminen joukkoistamisen case-esimerkkien etsinnässä sekä tapaustutkimus. Seuraavaksi käydään eri tutkimusmenetelmiä tarkemmin läpi.

Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksen lähdemateriaalina käytetään pääasiallisesti tieteellistä aineistoa, sekä kirjoja että artikkeleita, joita etsitään eri tietokannoista. Websterin ja Watsonin (2002, ss. xv-xvi) mukaan hyvä tutkimus sisältää keskeistä kirjallisuutta aiheesta eikä se rajoitu yhteen tutkimusmenetelmään, yhdenlaisiin artikkeleihin tai yhteen maantieteelliseen alueeseen. Tämän vuoksi tässä työssä sähköisiä artikkeleita haetaan ensisijaisesti erilaisten tietokantojen ja hakukoneiden kautta, kuten esimerkiksi monitieteisestä Scopus-tietokannasta sekä tutkijoiden käyttöön suunnatun Google Scholarin kautta (Hirsijärvi et al. 2007, s. 94). Lisäksi aiheeseen liittyviä viimeaikaisia tutkimuksia sekä niissä käytettyä lähdemateriaalia voidaan hyödyntää tässä työssä niiden yleisen sekä tähän työhön sopivuuden arvioinnin jälkeen. Huolellisen lähteiden arvioinnin ja valitsemisen voidaan nähdä vaikuttavan myös koko tutkimuksen oikeellisuuteen (*validity*). Sopivien kirjojen etsimiseen käytetään pääasiallisesti Tampereen teknillisen yliopiston kirjastotietokanta Tutcatia sekä lisäksi Tampereen alueen kirjastoja. Tietyin hakusanoin haetaan ensin sopivan oloisia lähteitä, joista tiivistelmän luettuaan tehdään päätös lähteen tarkemmasta tutkimisesta. Yhtenä kirjallisuuskatsauksen lähteiden valinnan kriteerinä käytetään lähteiden viittausten määrää (*cited*).

Online-lähteet

Eri online-lähteistä ja aiemmista tutkimuksista haetaan erilaisia joukkoistamisen case-esimerkkejä, jotka voivat toimia tämän työn empiriaosuuden pohjana. Yhdessä kohdeorganisaation kanssa päätettiin, että näitä case-esimerkkejä ei tarvitse etsiä vain rakennusosalta, sillä asumisen aikaisten palveluiden tuottamisen ja kehittämisen ei nähdä liittyvän suoranaisesti rakennusalaan. Lisäksi tällaisia esimerkkejä ei eri online-lähteistä juuri löytynyt. Joukkoistamisen case-esimerkkien vaatimukset liittyvät päätutkimuskysymykseen eli *miten joukkoistamista voidaan hyödyntää arvon yhteisluonnissa*. Keskeistä siis on, että case-esimerkeissä käy ilmi verkostomaisen arvon yhteisluonnin näkökulma. Lisäksi asiakastarpeiden selvittäminen sekä asiakkaan kanssa yhdessä ideointi, konseptointi tai esimerkiksi palautteen saaminen ovat keskeisiä tekijöitä case-

esimerkkien valinnalle. Kohdeorganisaatio arvostaa myös esimerkkejä, jotka ovat mahdollisimman innovatiivisia ja kansainvälisiä. Online-lähteistä ja valmiista aineistoista (aiempien tutkimusten tuottamasta materiaalista) löydettiin yhdeksän erilaista yllä olevat ehdot täysin tai osittain täyttävää joukkoistamisen case-esimerkkiä. Nämä case-esimerkit esitellään tarkemmin liitteessä A.

Empiriaosuus

Työn empiriaosuudessa tapaustutkimuksen tiedonkeruumenetelminä hyödynnetään kah-
ta laadullista tiedonkeruumenetelmää: teemamuotoisia täsmäryhmähaastatteluja sekä yksilöhaastatteluja, jotka toteutetaan virtuaalipuheluiden ja normaalien puheluiden avul-
la. Teemahaastattelu on täysin strukturoidun eli lomakehaastattelun ja avoimen haastat-
telun välimuoto, jossa haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat haastateltavien tie-
dossa (lähetetään etukäteen), mutta kysymysten tarkka järjestys tai muoto puolestaan
eivät (Hirsijärvi et al. 2007, s. 203). Teemahaastattelun kautta pyritään löytää merkityk-
sellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti eli etukäteen valitut teemat pe-
rustuvat tutkimuksen viitekehukseen ja siitä jo ennalta tiedettyyn (Pitkäranta 2010, s.
107). Ryhmähaastattelu on yleisesti tehokas ja aikaa säästävä tiedonkeruun muoto (Hir-
sijärvi et al. 2007, s. 205), minkä vuoksi tässä työssä hyödynnetään teemamuotoisia
ryhmähaastatteluja, jotka toteutetaan edelleen täsmäryhmähaastatteluina. Ryhmä voi
auttaa väärinymmärrysten korjaamisessa (Hirsijärvi et al. 2007, s. 206), joka voi olla
eduksi tutkimuksen aiheen haastavuuden vuoksi.

Toisena aineistonkeruumenetelmänä työssä käytetään yksilöhaastatteluja, joista ensim-
mäiset toteutetaan virtuaalipuheluin ja tulosten validointia varten järjestetään vielä
normaalit puhelinhaastattelut. Tapaustutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä ja niiden
toteutuksesta kerrotaan lisää luvussa 4. Kertauksena taulukkoon 1.1 on koottu tämän
työn metodologia ja menetelmävalinnat.

Taulukko 1.1. Tutkimuksen metodologia ja menetelmävalinnat

| Näkökulma | Tehty valinta |
|--|--|
| Tutkimusfilosofia ja lähestymistapa | <ul style="list-style-type: none"> • Pragmatismi (lähempänä hermeneutiikkaa kuin positivismia) • Abduktiivinen lähestymistapa |
| Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmät | <ul style="list-style-type: none"> • Laadullinen tutkimus • Käsitemanalyyttinen ja toiminta-analyttinen tutkimusote • Kartoittava sekä kuvaileva tutkimus • Kirjallisuuskatsaus, online-lähteet sekä sulautettu monitapaustutkimus |
| Ajallinen valinta | <ul style="list-style-type: none"> • Läpileikkaava |
| Tiedonkeruu ja tie- donanalyysi | <ul style="list-style-type: none"> • Useita menetelmiä: täsmäryhmähaastattelut ja yksilöhaastattelut (virtuaali- ja normaalit puhelut) • Laadullista |

Ennen kirjallisuuskatsauksen alkua, seuraavassa alaluvussa käydään läpi tutkimuksen rakennetta. Siinä käy ilmi muun muassa jokaisen eri luvun keskeinen sisältö.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen aluksi määritellään aihe ja tutkimuskysymykset yhdessä kohdeorganisaation ja ohjaavan professorin kanssa. Itse tutkimus koostuu johdannosta, teoria- ja empiriaosuudesta sekä pohdinnasta ja johtopäätöksistä. Johdannossa esiteltiin tutkimuksen lähtökohdat ja taustaa, joiden pohjalta muotoiltiin tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Lisäksi esiteltiin työn rajauksia sekä tutkimusmetodologiaa ja menetelmävaihtoehtoja.

Kirjallisuuskatsaus toteutetaan luvuissa 2 ja 3, joissa esitellään työn kannalta keskeinen teoriatausta. Luvussa 2 käydään yleisesti läpi arvonaluontia, jossa keskeistä on verkostonäkökulma ja arvonaluonti. Lisäksi esitellään työhön valitut arvonaluontien analysointimallit, joita hyödynnetään kohdeorganisaatiolle luotujen potentiaalisten joukkoistamissovellusten arvonaluontien analysoinnissa. Luvussa 3 keskitytään uuden arvonaluontitavan, joukkoistamisen käsittelyyn. Luvun 3 aluksi määritellään joukkoistamisen käsitettä, esitellään joukkoistamisen toimintamalleja ja joukkoistamisen mahdollista prosessia sekä sen eri vaiheiden sisältöä. Tämän lisäksi esitellään lyhyesti joukkoistamisen mahdollisia hyötyjä sekä työhön valitut joukkoistamisen case-esimerkit, jotka on avattu tarkemmin liitteessä A. Luvun 2 arvonaluontien analysointimallit sekä luvussa 3 muotoiltava joukkoistamisen prosessi toimivat empiirisen tutkimuksen pääasiallisena teoriapohjana.

Luvussa 4 esitellään ja perustellaan tarkemmin diplomityön empiriaosuuden aineistonkeruumenetelmät. Tämän lisäksi esitellään empiirisen tutkimuksen toteutusta ja tutkimusaineistoa sekä sen analysointia. Luvussa 5 esitellään syvällisempään tarkasteluun valitut joukkoistamisen case-esimerkit ja pohditaan, miten näitä case-esimerkkejä voitaisiin soveltaa kohdeorganisaatiossa. Luvussa 6 esitetään empiirisen tutkimuksen tulokset eli kohdeorganisaatiolle hahmotellut potentiaaliset joukkoistamissovellukset ja niiden purku joukkoistamisprosessin mukaan sekä näiden arvonaluontien analysointi kahden arvoverkoston analysointimallia hyödyntäen. Nämä tulokset ovat esitettynä omissa alaluvuissaan 6.1, 6.2 ja 6.3.

Tämän työn päättää luku 7 – pohdinta ja johtopäätökset. Työn viimeisessä osassa vastaan tutkimuskysymyksiin sekä tehdään johtopäätökset ja arvioidaan työn onnistumista. Lisäksi tarkastellaan työn rajoituksia ja mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

2. VERKOSTOMAINEN ARVON YHTEISLUONTI

Tässä luvussa käsitellään tämän työn toista tärkeää näkökulmaa: arvonluontia ja erityisesti arvon yhteisluontia. Luvussa 2 käydään lyhyesti läpi arvon määritelmää ja arvonluonnin viimeaikaista muutosta. Lisäksi esitellään arvoverkoston ja ekosysteemin käsitteitä ja niiden eroja sekä esitellään empiirisessä tutkimuksessa hyödynnettäviä kahta arvonluonnin analysointimallia.

2.1 Arvon määritelmä ja arvonluonti

Arvon määritelmästä on käyty keskusteluja sekä akateemisissa että liiketoiminnan piireissä yli kaksi vuosikymmentä (Ketonen-Oksi et al. 2014, s. 650). Kirjallisuudessa arvo määritellään eri tavoin eri näkökulmista, minkä vuoksi sitä on vaikea määritellä yksikäsitteisesti tai mitata (Grönroos 2008, s. 303). Zeithaml (1988, s. 14) kerää yhteen neljä eri määritelmää kuluttajan kokemasta arvosta ja muotoilee koetun arvon olevan kuluttajan kokonaisarvio tuotteen tai palvelun hyödyllisyydestä perustuen havaintoihin siitä, mitä hyötyjä siitä koetaan saatavan ja mitä uhrauksia annettavan. Myös Vargon ja Luschin (2008, s. 7) mukaan arvo muodostuu hyödynsaajalle aina ainutlaatuisesti ja kokemuksellisesti.

Vargo et al. (2008, s. 145) mukaan arvonluonti on taloudellisen vaihdannan päätarkoitus ja ydinprosessi. Kärkkäinen et al. (2014, s. 1) mukaan arvonluonnilla tavoitellaan erilaisten resurssien yhdistämistä niin, että palvelun tai lopputuotteen kokonaisarvo on korkeampi kuin vaadittujen kustannusten kokonaissumma. Arvoa voidaan luoda muun muassa kustannuksia pienentämällä, tekemällä asiakaslähtöisiä tuotteita tai hyödyntämällä ulkopuolisia resursseja (Kärkkäinen et al. 2014, s. 1), kuten myöhemmin luvussa kolme esiteltävää joukkoistamista hyödyntäen.

Kärkkäinen et al. (2014, ss. 5-6) kirjoittavat tutkimuksessaan, että arvonluonti on perinteisesti liitetty tuotteeseen tai palveluun itseensä eli tuottaja tekee tuotteen ja myy sen edelleen kuluttajalle, joka saa siitä tarvitsemansa hyödyn. Yritys siis pakkaa resursseja yhteen (arvonluonti) tuotteeksi tai palveluksi (arvoksi), jolloin kuluttaja saa kulutuksen kautta suurempaa arvoa yksittäisistä resursseista. Tällaista ajattelua kutsutaan tuotelähtöiseksi ajatteluksi, jossa keskeisenä näkemyksenä oli tuotteen arvon realisoituminen käytössä. (Kärkkäinen et al. 2014, ss. 5-6.) Tällöin arvonluonti tapahtuu arvoketjussa tuottajan tai valmistajan puolella, jossa ovat mukana myös liiketoimintapartnerit, mutta asiakkaat jätetään arvonluonnin ulkopuolelle (Briggs 2009, s. 42).

Prahalad ja Ramaswamy (2000) popularisoivat termin yhteisluominen (*co-creation*), jolla tarkoitetaan tuotteiden tai palveluiden luomista yhdessä asiakkaan kanssa. Ramaswamy (2010, s. 22) lisäsi myöhemmin yhteisluomisen käsitteeseen yrityksen omat työntekijät ja johtajat, partnerit sekä kaikki muut sidosryhmät. Tänä päivänä arvoa luodaankin yhä enemmän verkostoissa yhdessä asiakkaiden, partnerien ja muiden sidosryhmien kanssa (Ketonen-Oksi et al. 2014, s. 650; Vargo et al. 2008, s. 148), eikä Porterin (1985) esittelemä arvoketjumalli enää riitä kuvaamaan nykypäivän arvonluontia. Yritykset eivät siis enää toimi ainoina arvonluonnin ja siihen liittyvien resurssien lähteenä vaan arvoa luodaan enemmän yhdessä koko arvoverkoston voimin (Kärkkäinen et al. 2014, s. 5). Verkostomaisessa kontekstissa arvoa on hyvä tarkastella erilaisten vaihdantojen (*exchanges*) näkökulmasta (Ketonen-Oksi et al. 2014, s. 650), ja Edvardsson et al. (2011) käsityksen mukaan arvolla on yksilöiden välisiä ja kollektiivisia ulottuvuuksia, minkä vuoksi arvo tulisi määritellä sosiaalisessa kontekstissa.

Web 1.0:n eli Internet-aikakauden alussa edellä esitelty perinteinen arvoketjuajattelu alkoi pikkuhiljaa muuttua. Siinä oli kuitenkin vielä samoja piirteitä kuten arvон sitoutuminen palveluun tai tuotteeseen sekä arvonluojat ja arvonluonti tapahtuivat arvoketjussa tuottajan tai valmistajan puolella. Muutoksena oli kuitenkin sähköinen kaupankäynti ja digitaaliset tuotteet. Tällöin yhä useammat henkilöt saattoivat saada kustannustehokkaammin ja nopeammin tietoa, ja digitalisaatio mahdollisti saman tuotteen tai palvelun myymisen usealle asiakkaalle, vaikkakin tuotteet olivat yhä niukasti tarjolla. (Kärkkäinen et al. 2014, s. 6; Briggs 2009, s. 43.) Seuraavassa alaluvussa esitellään tarkemmin arvonluonnin nykytilaa ja sen muutokseen vaikuttaneita tekijöitä. Ensin kuitenkin esitellään liiketoimintamalleja ja niiden muutosta, sillä arvonluontimallit, jotka tässä työssä ovat keskeisessä asemassa, ovat yksi osa liiketoimintamalleja.

2.2 Liiketoimintamalli ja arvon yhteisluonti

Liiketoimintamalleja (*business models*) on tutkittu paljon, mutta siitä huolimatta sille ei ole muotoutunut yksiselitteistä määritelmää (Zott et al. 2011, s. 1024). Amit ja Zott (2001, s. 493) määrittelevät liiketoimintamallin kuvailevan transaktioiden sisällön, rakenteen sekä hallinnan mallin eli miten luoda arvoa liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämisen kautta. Yrityksen liiketoimintamalli on arvonluonnin välttämätön lähde niin yritykselle kuin sen toimittajille, partnereille sekä asiakkaille (Amit & Zott 2001, s. 493). Chesbrough (2007, s. 22) painottaa liiketoimintamallin sisältävän kaksi tärkeää piirrettä, joita ovat arvonluonti sekä tästä luodusta arvosta osan kerääminen (*value capture*). Edeltävä vaatii toimintojen sarjojen määrittelyä (raakamateriaaleista loppuasiakkaalle saakka), jotka tuottavat uuden palvelun tai tuotteen, ja joissa arvoa lisätään eri toimintojen kautta. Jälkimmäinen taas vaatii uniikin resurssin, voimavaran tai aseman luomisen edeltävän toimintojen sarjojen sisällä, missä yritys nauttii kilpailuetua. (Chesbrough 2007, s. 22.) Lyhyesti sanottuna liiketoimintamalli ilmaisee selvästi logiikan, datan ja muut todisteet, jotka tukevat yrityksen asiakkaille asettamaa arvolupausta, ja

arvoa toimittavan yrityksen tulojen ja menojen mahdollisia rakenteita. Se kuvaa asiakkaille toimitettavat hyödyt, miten yritys organisoii tehdäkseen niin, ja kuinka se kerää osan toimittamastaan arvosta. (Teece 2010, s. 179.)

Arvonluontimalli on usein osa liiketoimintamallia (Pulkkinen et al. 2005, s. 20), ja se kuvaa arvonluontiprosessia. Muita liiketoimintamalliin liittyviä keskeisiä käsitteitä ovat luvussa 2.1. käsitelty arvonluonti (*value creation*) sekä arvon kerääminen (*value capture*) ja ansaintamalli (Pulkkinen et al. 2005, s. 20). Ansaintamalli osoittaa tietyt tavat tai käytännöt, joissa liiketoimintamalli mahdollistaa tuottojen luomisen (Amit & Zott 2001, s. 515). Liiketoimintamalli on liiketoimintastrategiaa yleisluontoisempi. Jotta uusien liiketoimintamallien rakenteista johtuvaa kilpailuetua voidaan suojata, strategian ja liiketoimintamallin analyysin yhdistäminen on välttämätöntä. (Teece 2010, s. 179.)

Avoimet liiketoimintamallit mahdollistavat tehokkaamman arvonluonnin sekä sen keräämisen, sillä niissä huomioidaan ulkoiset konseptit, jotka johtavat uusien ideoiden syntymiseen, ja niissä hyödynnetään yrityksen keskeisiä voimavaroja ja resursseja myös muiden yritysten liiketoiminnoissa (Chesbrough 2007, s. 22). Avoimen liiketoimintamallin keskeisenä ajatuksena onkin, että jokaisella yrityksellä on omat voimavaransa, resurssinsa, markkina-asemansa sekä historiansa, minkä vuoksi ne näkevät eri liiketoimintamahdollisuuksia eri tavoilla. Toinen yritys voi nopeasti tunnistaa ideoita, jotka sopivat heidän aikaisemmin hyväksi toteamaan kaavaan, mutta he kamppailevat tunteuttomilla voimavaroilla, resursseilla sekä asemaa vaativien konseptien kanssa. Tällöin yritys voi päättää tehdä yhteistyötä tai myydä kehittelemänsä uuden idean toisella osapuolelle, joka kaupallistaa sen, jolloin uuden idean kehittäjä myös hyötyy siitä. Hyötyinä tästä on säästynyt aika, pienemmät kustannukset innovaatioprosessissa sekä uudet mahdolliset tulonlähteet toisten yritysten kehittämien teknologioiden lisensioinnin kautta. Lisäksi avoimet liiketoimintamallit mahdollistavat uusien segmenttien tavoittamisen muun muassa lisensioinnin ja yhteisyritysten (*joint ventures*) kautta. (Chesbrough 2007, ss. 22-24.) On kuitenkin myös hyvä muistaa, että liian avoin liiketoimintamalli voi aiheuttaa negatiivisia vaikutuksia yrityksen innovoinnin pitkänajan menestykseen menetettynä kontrollin sekä ydintoimintojen vuoksi. Liian suljettu liiketoimintamalli puolestaan ei vastaa tämän päivän vaatimuksia eli lyhyiden innovaatiokeskustusten lisääntyneitä vaatimuksia ja lyhentynyttä markkinoille tuloaika. Tämän vuoksi yrityksen on löydettävä oikea tasapaino lähestymistapojen välillä, jossa yritys luo uusia menestyksellisiä tuotteita tai palveluita kilpailijoitaan nopeammin kehittäen samalla ydinosaamistaan ja suojaan immateriaalioikeuksiaan. (Enkel et al. 2009, s. 312.)

Avoimuuden kautta liiketoimintamallit ovat suuntautuneet kohti verkosto- ja ekosysteemi- sekä sähköisen liiketoiminnan näkökulmaa (Amit & Zott 2001; Moore 1998). Arvoverkostosta ja ekosysteemistä sekä niiden eroista kerrotaan tarkemmin seuraavassa alaluvussa. Näissä nousee esiin neljä keskeistä teemaa: 1) liiketoimintamalli on noussut uudeksi analysoitavaksi yksiköksi; 2) liiketoimintamalli korostaa holistista lähestymistapaa selittämään, kuinka yritykset tekevät liiketoimintaa; 3) yrityksen toiminnot esittä-

vät keskeistä roolia liiketoimintamallien erilaisissa käsitteellistämisissä, joita on esitetty; ja 4) liiketoimintamallit eivät vain kuvaa sitä, kuinka arvoa kerätään vaan lisäksi, kuinka sitä luodaan (Zott et al. 2011, s. 1019). Digitaalinen liiketoiminta on mahdollistanut uusien verkostomaisten arvonluontimekanismien kokeilun, joissa arvoa luodaan yhdessä useiden käyttäjien kanssa (Zott et al. 2011, s. 1029).

Normann ja Ramirez (1993, ss. 65-66) kirjoittivat, että menestyvät yritykset eivät vain lisää arvoa vaan keksivät sitä uudelleen keskittyen koko arvonluontisysteemiin, jossa kaikki eri toimijat, muun muassa partnerit ja asiakkaat yhteistuottavat (*co-produce*) arvoa. Edvardsson et al. (2005, s. 118) mukaan palvelua voidaan pitää näkökulmana arvonluontiin, jossa keskiössä on arvo asiakkaan näkökulmasta. Vargo ja Lusch (2004) esittelivät julkaisussaan ”*Evolving to a new dominant logic for marketing*” käsitteen palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka (*service-dominant logic*), jossa keskeistä on ajatus kaiken liiketoiminnan olemisesta palveluliiketoimintaa. Vargo ja Lusch (2004) esittelivät palvelukeskeiselle liiketoimintalogiikalle myös erilaisia perusnäkökulmia, joista yhdessä painotettiin Normannia ja Ramirezia (1993) mukailleen, että asiakas on aina arvon yhteistuottaja (*co-producer*). Vargo et al. (2008, s. 148) muuttivat kuitenkin myöhemmin yhteistuottamisen käsitteen vastaamaan Prahaladin ja Ramaswamyn (2000) määritelmää, jossa asiakas on aina arvon yhteisluoja yhteistuottajan sijaan. Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka eroaa arvonluonnin suhteen edeltäjästään, tuotekeskeisestä logiikasta (*goods-dominant logic*), minkä vuoksi näiden kahden logiikan eroja on esitetty taulukossa 2.1.

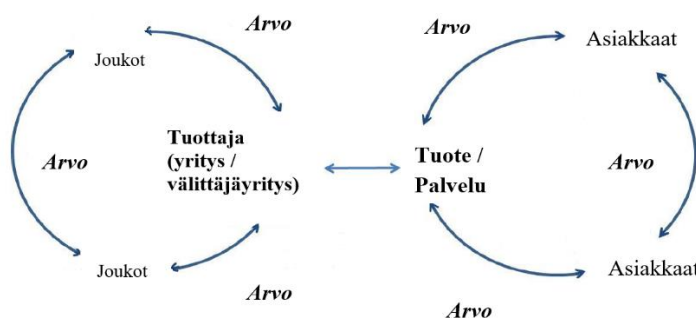
Taulukko 2.1. Arvonluonti tuote- ja palvelukeskeisessä logiikassa (mukailtu Vargo et al. 2008, s. 148)

| | Tuotekeskeinen | Palvelukeskeinen |
|------------------------------|---|--|
| Arvoajuri | Arvo vaihdannassa | Arvo käytössä tai arvo kontekstissa |
| Arvonluoja | Yritys; usein toimitusketjun muiden yritysten panosten kanssa | Yritys, verkoston partnerit ja asiakkaat |
| Arvonluonnin prosessi | Yritys juurruttaa arvon tuotteisiin tai palveluihin; arvo on lisätty kasvattamalla tai lisäämällä ominaisuuksia | Yritys esittää arvoa markkinatarjonnan kautta; asiakkaan jatkuva arvonluonnin prosessi käytön kautta |
| Arvon tarkoitus | Kasvattaa yrityksen varallisuutta | Kasvattaa mukautuvuutta, selviytymistä ja järjestelmän hyvinvointia muiden palveluiden kautta |
| Arvon mittari | Nimellisen arvon määrä, vaihdannassa saatu hinta | Edunsaajan järjestelmän mukautuvuus ja selviytyminen |
| Yrityksen rooli | Tuottaa ja jakaa arvoa | Esittää ja yhteisluo arvoa; tarjoaa palvelun |
| Asiakkaan rooli | Yrityksen luoman arvon loppuun käyttäjä | Arvon yhteisluoja yrityksen tarjoamien resurssien yhdistelmän sekä muiden yksityisten ja julkisten resurssien kautta |

Edvardsson et al. (2011, s. 327) esittävät, että arvoa tulisi luoda yhdessä asiakkaan kanssa, ja se tulisi lisäksi aina määrittää sosiaalisessa kontekstissa. Kärkkäinen et al.

(2014, s. 5) mukaan tällöin arvon voidaan sanoa olevan suhteellista ja se syntyy kahden tai useamman toimijan suhteessa. Tämä sosiaalinen ulottuvuus onkin merkittävin arvonluontiajattelun muuttumisen seuraus. Yritykset eivät toimi enää yksinään arvonluonnissa vaan arvonluontiin osallistuvat eri tavoin muun muassa partnerit, yritysasiakkaat, kuluttajat ja muut sidosryhmät unohtamatta erilaisia yhteisöjä sekä joukkoja. (Kärkkäinen et al. 2014, s. 5.) Tällöin myös arvonluonnin keskiö siirtyy pois itse tuotteesta tai palvelusta ja siirtyy kohti verkoston suhteita eikä arvoa luoda enää yrityksen sisällä vaan enemmän sen ulkopuolella, ja tuotteen niukkuus muuttuu sen rajattomuudeksi (vertaa Web 1.0) (Briggs 2009, ss. 45, 47).

Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan ohella Kärkkäinen et al. (2014, s. 5) esittävät, että erityisesti ICT, Internetin ja Web 2.0 -teknologioiden yleistyminen ja niitä hyödyntävät sosiaalisten medioiden toimintatavat sekä erilaiset sosiaalisen median tukemat yhteisöt ovat aiheuttaneet todellisia muutoksia yritysten arvonluonti- ja liiketoimintamalleissa. Suurena muutoksen ajurina on vaikuttanut juuri Internetin mahdollistama eri toimijoiden välinen vuorovaikutus. Asiakas ei ole siis enää pelkkä arvon kuluttaja vaan aktiivinen osa arvoverkostoa, jossa arvoa tuotetaan tuottajan lisäksi muille asiakkaille. Arvoketjun sijaan nykyään olisikin hyvä puhua yhteisöllisistä ja hajautetuista arvoverkostoista, joissa arvo syntyy eri toimijoiden suhteessa kuvan 2.1 tapaan. (Kärkkäinen et al. 2014, ss. 7-8.)



Kuva 2.1 Joukkojen, parvien ja sosiaalisen median rooleja arvonluonnissa (mukailtu Kärkkäinen et al. 2014, s. 8)

Jotta yhteisöllisten ja hajautuneiden arvoverkostojen arvonluontia voidaan ymmärtää paremmin, seuraavaksi esitellään arvoverkoston ja liiketoimintaekosysteemin käsitteitä, niiden eroja sekä näiden arvonluonnin ymmärtämiseen soveltuvia arvonluonnin analysointimalleja.

2.3 Arvoverkosto ja ekosysteemiajattelu

Yritysten panostaessa enemmän ydintoimintoihinsa ja samalla ulkoistaen sivutoimintojaan muodostuu arvoverkostoja, joissa jokainen toimija vaikuttaa arvonluontiin tavalla tai toisella (Kärkkäinen et al. 2014, s. 1). Arvoverkoston toisiaan täydentäviä määritelmiä esiintyy kirjallisuudessa paljon. Allee (2002) keskittyy tutkimuksessaan yrityksen

tiedon näkökulmaan, ja määrittelee arvoverkoston monimutkaisina joukkoina sosiaalisia ja teknillisiä resursseja, jotka toimivat yhdessä yhteyksien ja vaihdantojen kautta luodakseen liiketoiminnallista arvoa tiedon, tietämyksen, palveluiden, tuotteen tai sosiaalisen hyödykkeen muodossa (Allee 2002, Biem & Caswell 2008, s. 2 mukaan). Arvoverkosto voi olla mikä tahansa tarkoituksenmukainen joukko ihmisiä tai organisaatioita (Allee 2009, s. 429). Arvoverkostossa vaihdannat tapahtuvat yhden tai useamman yrityksen, toimittajan, asiakkaan, partnerin tai yhteisön välillä. Näissä arvoverkostoissa arvонуonti perustuu perinteisten transaktioiden kuten palveluiden, tuotteiden ja tuottojen jakamisen ja vaihdon lisäksi tiedon ja muiden aineettomien etujen jakamiseen. Perinteisiä transaktioita ovat esimerkiksi sopimukset, laskut ja maksut; tiedon jakamista on esimerkiksi strategisen informaation tai teknisen osaamisen vaihto sekä aineettomia etuja ovat etujen ja arvojen vaihto, jotka eivät suoraan liity kyseessä olevaan palveluun kuten esimerkiksi yhteisöllisyyden tunne ja edelleen asiakasuskollisuus. (Allee 2000, ss. 1-2.)

Biem ja Caswell (2008, s. 3) määrittelevät arvoverkoston joukoksi tarjoamien siirtojen kautta toisiinsa liittyneitä liiketoimintayksiköitä (*economic entities*), jotka näin tuottavat rakenteellisen verkoston, jonka tarkoitus on toimittaa yhteinen arvolutaus tietylle lopukuluttajalle tai markkinalle. Arvoverkosto on rakenne, jossa arvoa luodaan, tallennetaan (*capture*) ja tunnistetaan. Yhteinen arvolutaus suunnataan tietylle liiketoimintayksikölle, jonka rooli on arvostaa, arvioida ja kuluttaa arvolutaus. (Biem & Caswell 2008, s. 3.) Esimerkiksi yritys ja sen partnerit, asiakkaat ja muut sidosryhmät muodostavat arvoverkoston, jossa arvoa vaihdetaan ja jaetaan toimijoiden välillä. Kohdeorganisaatiolla on ollut paljon puhetta ekosysteemeistä ja ekosysteemiajattelusta, minkä vuoksi seuraavaksi esitellään lyhyesti tätä käsitettä ja sen keskeisimmät erot arvoverkostoon ja arvoverkostoajatteluun nähden.

James Moore (1993) esitteli liiketoimintaekosysteemin (*business ecosystem*) käsitteen vuonna 1993 artikkelissa ”*Predators and Prey: A New Ecology of Competition*”. Tässä työssä puhuttaessa liiketoimintaekosysteemistä puhutaan yksinkertaisesti vain ekosysteemistä. Ekosysteemiajattelussa keskeistä on se, että yrityksiä ei tulisi nähdä osana vain tiettyä toimialaa, vaan juuri ekosysteemiä, jossa esiintyy eri toimijoiden välisiä riippuvuussuhteita. Ekosysteemeissä eri alojen yritykset kilpailevat keskenään, tekevät yhteistyötä ja kehittävät yhdessä kyvykkyys uusin innovaatioiden ympärille. Verkostomaisen ekosysteemin toimijat yhteistyössä pyrkivät kehittää palvelun tai tuotteen vastaamaan asiakastarpeisiin. (Moore 1993, s. 76.) Myöhemmin Moore (1998, s. 168) kehitti ekosysteemin käsitteen tarkoittamaan vastavuoroisesti tukea antavien organisaatioiden laajennettua järjestelmää, jossa muun muassa asiakkaiden, toimittajien, kilpailijoiden ja muiden sidosryhmien yhteisöt, rahoitus- ja valtiolliset laitokset vuorovaikuttavat toistensa kanssa tuottaakseen tuotteita ja palveluita. Nämä yhteisöt ajautuvat yhteen osin tarkoituksellisesti, joskus sattumanvaraisesti sekä itseohjautuvasti (Moore 1998, s. 169). Ensimmäinen määritelmän voidaan nähdä painottavan ekosysteemin sisäistä vuo-

rovaikutusta ja toisen puolestaan itseohjautuvuutta ja hajautettua päätöksentekoa (Peltoniemi & Vuori 2004, s. 6). Peltoniemi ja Vuori (2004, s. 13) kokosivat vielä yhteen yllä olevat ja muiden lähteiden määritelmistä ekosysteemin tarkoittavan dynaamista rakennetta, joka koostuu organisaatioiden yhdistetyistä henkilöistä, ja nämä organisaatiot voivat olla esimerkiksi pieniä tai suuria yrityksiä, yliopistoja ja julkisen sektorin organisaatioita, jotka vaikuttavat systeemiin. Ekosysteemin tulee kyetä tulla toimeen omillaan ja se kehittyy itseohjautuvuuden ja yhteiskehityksen kautta, joka helpottaa sopeutumiskyvyn saavuttamisessa. Ekosysteemeissä on yhtä aikaa läsnä sekä kilpailua että yhteistyötä. (Peltoniemi & Vuori 2004, s. 6.)

Hearn ja Pace (2006, s. 63) huomauttavat, että Mooren idea ekosysteemistä ei korosta arvon roolia ekosysteemeissä, vaan arvoa pidetään kriittisenä vain ekosysteemin perustamisvaiheessa. Ekosysteemiä on myös usein käytetty kuvaamaan liiketoiminnan suhteita, jotka voivat sisältää toimitusketjuja, arvoketjuja ja arvoverkostoja (Hearn & Pace 2006, s. 63). Jokainen ekosysteemi kehittyy ajansaatossa, ja sen evoluutiossa voidaankin nähdä olevan neljä eri vaihetta: synty (*birth*), laajentuminen (*expansion*), johtajuus (*leadership*) sekä uudistuminen (*self-renewal*) tai kuolema (*death*) (Moore 1993, s. 76). Jokainen ekosysteemin toimija jakaa viime kädessä koko verkoston kohtalon siitä huolimatta, kuinka näennäisen vahvoja toimijat ovat (Iansiti & Levien 2004, s. 68). Vaikka ekosysteemeissä roolit voivat vaihtua, sen vahvimman toimijan (*leader*) roolia arvostetaan muiden toimijoiden keskuudessa, sillä se antaa kaikille ekosysteemin toimijoille mahdollisuuden investoida jaettuun tulevaisuuteen, jossa toimijat voivat hyötyä ekosysteemin menestyksestä yhdessä (Moore 1993, s. 76).

Peltoniemi (2004, ss. 5-6) vertailee arvoverkoston ja ekosysteemin viittä keskeistä ominaisuutta liittyen maantieteeseen, kilpailuun ja yhteistyöhön, toimialan konseptiin, tiedon luomiseen ja siirtämiseen sekä valtaan ja hallintaan. Arvoverkosto voi olla globaali tai tiukasti rajattu jollekin alueelle, kun taas ekosysteemi on harkitusti hylännyt maantiedon tärkeyden, sillä nykyään esimerkiksi ICT:n nähdään tekevän sen turhaksi. Arvoverkostossa vallitsee melko tiukka yhteistyörakenne, jokaisella jäsenellä on omat tehtävänsä ja kilpailua esiintyy vain arvoverkoston jäseniä valittaessa ja eri arvoverkostojen välillä, kun taas ekosysteemeissä kilpailua esiintyy siinä toimivien yritysten ja ekosysteemien välillä. Resurssien katoon johtavaa kilpailua ehkäistään juuri yhteistyöllä. Arvoverkoston jäsenet nähdään usein osana jotain toimialaa, kun taas ekosysteemin kohdalla toimialasta puhutaan juuri ekosysteeminä ja sen merkitys on hylätty. Arvoverkostoissa jaettu tieto voidaan rajata operatiiviseen informaatioon, mutta esimerkiksi uusien palveluiden ja tuotteiden kehitys vaatii yhteistyötä. Ekosysteemin pääajatuksina ovat ihmisten toiminnan yhdistäminen ympäristöön sekä jaettu kohtalo, joista ensimmäinen toimii mahdollistajana ja toinen motivaattorina jakaa tietoa ja yhdessä luoda sitä. Arvoverkostossa on lisäksi yksi vahva toimija ja pienempiä toimijoita, jotka ovat riippuvaisia vahvasta toimijasta. Myös ekosysteemeissä on usein yksi tai useampi dominoiva toimija,

jotka eivät voi kuitenkaan sanella ehtoja laajentumiselle sekä lisäksi valta ja päätöksenteko ovat yleisesti hajautunutta. (Peltoniemi 2004, ss. 5-6.)

Myöhemmin tässä työssä esiteltävä joukkoistaminen on yksi mahdollisuus organisoida yhteistyön tekeminen arvonaluontiekosysteemeissä esimerkiksi tilanteessa, jossa ei vielä tiedetä asetetun tavoitteen saavuttamisen kannalta, ketkä voisivat olla keskeisimmät osallistujat (Kärkkäinen et al. 2014, s. 13). Empiirisessä tutkimuksessa hahmoteltavat eri kohdeorganisaation potentiaaliset joukkoistamissovellukset ja niiden pohjalta luodut arvonaluontimallit ja edelleen arvoverkostot voivat siis toimia pohjana ekosysteemin rakentamiselle. Vaikka työ rajattiinkin arvoverkoston näkökulmaan, työn tavoitteiden kannalta ei nähdä olevan suurta merkitystä, puhutaanko arvoverkostoista vai ekosysteemeistä, sillä molemmissa tapauksissa arvonaluonnin voidaan nähdä olevan verkostomaista ja ne mahdollistavat arvonaluontien yhteisluonnin. Seuraavassa luvussa esitellään arvonaluonnin visualisointi- ja analysointityökaluja, joita tässä työssä kutsutaan arvonaluonnin analysointimalleiksi.

2.4 Verkostomaisen arvonaluonnin analysointimalleja

Arvonaluontimalli kuvaa arvonaluontiprosessia. Talouden muuttuessa yhä vain enemmän yhtenäiseksi, kompleksisemmaksi sekä globaaliksi, strategiset työkalut ovat tarpeen, jotta voidaan saada käsitys yrityksen vuorovaikutuksista (Biem & Caswell 2008, s. 1). Kärkkäinen et al. (2014, s. 31) kirjoittavat, että arvonaluonnin muuttuessa arvoketjuajattelusta kohti yhteisöllisiä arvoverkostoja, perinteiset arvonaluonnin mallit, kuten Porterin (1985) arvoketju eivät enää sovellu hyvin nykyaikaisen arvonaluonnin kuvaamiseen. Arvoketjujen muuttuminen verkostomaisemmiksi on synnyttänyt kuitenkin uusia arvonaluonnin analysointimalleja, joilla voidaan kuvata esimerkiksi yhteisöllisten ja verkostomaisten toimintamallien eri toimijoiden suhteita, resursseja ja rooleja, sekä transaktioita ja palveluiden roolia arvonaluonnissa (Kärkkäinen et al. 2014, s. 31).

Eri tutkimuksissa esitellään useita erilaisia tapoja mallintaa yhteisöllisten arvonaluontitapojen ja näin myös joukkoistamisen arvonaluontia (kts. Kärkkäinen et al. 2014; Multasuo 2013). Kuitenkaan nykyaikaisetkaan arvonaluonnin mallit eivät yksinään riitä kattamaan kaikkia näkökulmia arvonaluontiin ja toinen malli sopii tiettyyn tarkoitukseen paremmin kuin toinen (Kärkkäinen et al. 2014, s. 31; Multasuo 2013, s. 45). Tämän vuoksi tässä työssä hyödynnetään kahta erilaista toisiaan täydentävää arvonaluonnin analysointimalleja, jotta saataisiin kattavampi kuva kohdeorganisaatiolle hahmoteltavien joukkoistamissovellusten arvonaluonnista joukkoistamisen osalta.

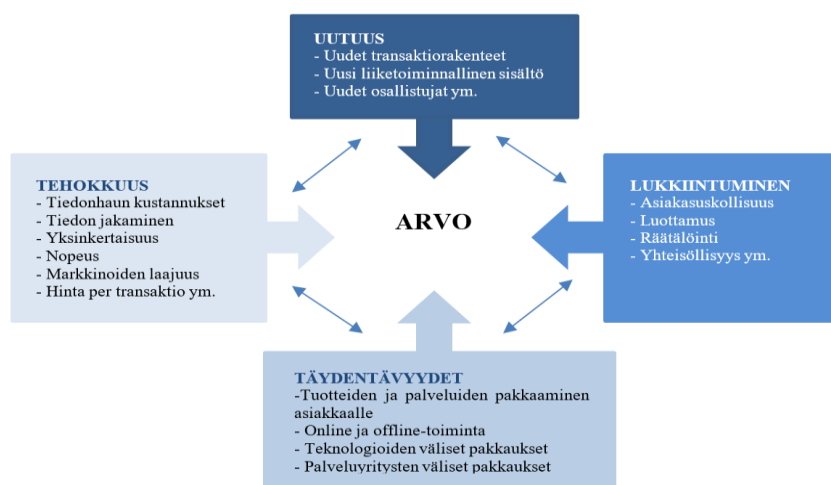
Ensimmäinen työhön valittu malli on Amitin ja Zottin arvonaluonnin ajurit tai lähteet (kts. Amit & Zott 2001). Tämä arvonaluonnin analysointimalli on luonteeltaan strateginen, jossa arvoa analysoidaan teoreettisesti ja käsitteellisesti, mikä sopii tämän työn strategiseen näkökulmaan ja pidemmän ajan suunnitelmiin. Koska tämän työn yhtenä rajauksena on kuitenkin arvonaluonnin tarkastelu arvoverkostoissa ja arvonaluontien yhteisluonti,

päätettiin valita myös toinen arvonluonnin analysointimalli, Biemin ja Caswellin strateginen arvoverkostanalyysi (kts. Biem & Caswell 2008). Tämä arvonluonnin analysointimalli on käytännönläheisempi ja sen arvo tulee kyvystä kuvata ja visualisoida arvonluonnin mahdollisia suhteita (Multasuo 2013, s. 45) ja konkreettisesti arvotransaktioita. Biemin ja Caswellin (2008) mukaan hyödyllisen ja syvällisen arvonluonnin analyysin tekemiseen vaaditaan molempia edellä esitettyjä näkökulmia.

Tässä työssä pyritään vastaamaan, miten joukkoistamista voidaan hyödyntää kohdeorganisaation arvon yhteisluonnissa. Tavoitteena on pyrkiä hahmottaa, millaista arvoa arvoverkostojen eri osapuolille voidaan odottaa saavutettavan kohdeorganisaatiolle hahmotelluissa joukkoistamissovelluksissa sekä miten tämä arvo muodostuu. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi Amitin ja Zottin sekä Biemin ja Caswellin arvonluonnin analysointimalleja käytetään näiden joukkoistamissovellusten arvonluonnin analysointiin. Bernhardt (2013, s. 28) kuitenkin muistuttaa, että Amitin ja Zottin mallin soveltamista tulee tarkastella kriittisesti, sillä malli keskittyy sähköiseen liiketoimintaan joukkoistamisen sijasta.

2.4.1 Amitin ja Zottin arvonluonnin ajurit

Amitin ja Zottin (2001) tutkimus pohjautuu tunnettuihin arvonluonnin teorioihin kuten Porterin arvoketjuanalyysiin, Schumpeterianin innovaatioon, resurssiperusteiseen näkökulmaan sekä transaktioiden liiketoimintakustannuksiin, minkä vuoksi se tunnistaa eri toimijoiden roolit arvonluonnin prosessissa, kyvykkyyksien (*capabilities*) ja resurssien tärkeyden sekä arvon toimittamisen vaihdantamekanismit. Amitin ja Zottin (2001, ss. 503-507) mukaan arvo koostuu liiketoimintamallin näkökulmasta neljästä erilaisesta arvonluonnin ajurista, joita ovat tehokkuus (*efficiency*), uutuus (*novelty*), lukkiintuminen (*lock-in*) sekä täydentävyydet (*complementarities*). Kuvassa 2.2 on esitetty Amitin ja Zottin arvonluonnin neljä ajuria ja niiden keskeistä sisältöä.



Kuva 2.2. Arvonluonnin ajurit (mukailtu Amit & Zott 2001, s. 504; Kärkkäinen et al. 2014, s. 39)

Kuvan *Arvolla* viitataan luotuun transaktioiden kokonaisarvoon sille toimijalle, jota tämä arvo koskee (Amit & Zott 2001, s. 503). Seuraavaksi avataan tarkemmin kaikki neljä eri arvonluonnin ajuria tai lähdettä.

Tehokkuus

Tehokkuudella tarkoitetaan esimerkiksi hintaa per transaktio sekä yritykselle että asiakkaalle, ja esimerkiksi siihen liittyviä jakelukuluja. Erityisesti sähköisissä palveluissa asiakkaat saavat tietoa nopeammin ja enemmän sekä myyntivolyymi kasvaa päätöksenteon nopeutumisen myötä. (Kärkkäinen et al. 2014, s. 39.) Eli kun hinta per transaktio laskee niin transaktioiden tehokkuus kasvaa (Amit & Zott 2001, s. 503). Amit ja Zott (2001, s. 503) kirjoittavat myös, että tehokkuutta voidaan parantaa usealla tavalla kuten informaation epäsymmetriaa laskemalla myyjän ja ostajan välillä, jolloin parantunut informaation laatu voi samalla laskea asiakkaan informaatiohakukustannuksia. Hyödyntämällä virtuaalimarkkinoiden halpaa keskinäistä liitettävyyttä mahdollistetaan myös kattavampi ja nopeampi päätöstenteko, joka samalla kasvattaa tehokkuutta. Samalla mahdollistetaan halvempi hintainen kattava valikoima muun muassa yksinkertaistamalla transaktioita, mahdollistamalla yksittäisten asiakkaiden hyötyminen skaalaekonomiasta sekä nopeuttamalla transaktioiden prosessointia, jolloin sekä toimittaja että asiakkaat hyötyvät. Yrityksen arvonluontipotentiaalia voidaankin kasvattaa skaalautuvuuden kautta eli nostamalla alustan kautta kulkevien transaktioiden määrää. Hyvä on kuitenkin huomata, että kokonaistehokkuus on riippuvainen myös partnereiden kontribuutioiden laadusta, jolloin vältetään esimerkiksi viivästyksiä. (Amit & Zott 2001, ss. 503-504.)

Täydentävyydet

Täydentävyydet voivat kasvattaa tehokkuutta, jos asiakkaalla on pääsy palveluihin ja tuotteisiin, jotka ovat täydentäviä päätuotteelle, jolloin tehokkuus voi kasvaa esimerkiksi alentuvien hakukustannusten ja parantuneen päätöksenteon kautta (Amit & Zott 2001, s. 505). Kärkkäinen et al. (2014, s. 39) mukaan täydentävyyksillä tarkoitetaan muun muassa tuotteiden ja palveluiden pakkaamista asiakkaalle: ostaessasi auton palvelun kautta voi palveluntarjoaja myydä sinulle lisäksi autovakuutuksen. Samalla autokauppias voi muodostaa pitkäaikaisen ja kannattavan suhteen vakuutusmyyjän kanssa (Kärkkäinen et al. 2014, s. 39). Amitin ja Zottin (2001, s. 504-505) mukaan asiakkaalle syntyvä arvo on tällöin suurempi kuin nämä kaksi erikseen ostettuna, ja täydentävyyksien voidaan usein olettaa kasvattavan arvoa tuottojen kasvun myötä. Yritykset voivat hyödyntää tätä potentiaalia arvonluonnissa tarjoamalla joukkoa täydentäviä palveluita ja tuotteita asiakkailleen, jotka voivat olla vertikaalisia (esim. jälkimyyntipalvelu) tai horisontaalisia (esim. liike, jossa kaikki kyseessä olevat asiat voi hoitaa yhdellä kertaa) täydentävyyksiä ja jotka tarjotaan partnereiden toimesta. Esimerkiksi e-bookers –sivustolla asiakkailla on muun muassa mahdollisuus tutkia säätietoja, mikä nostaa ydintuotteen arvoa. (Amit & Zott 2001, s. 505.)

Offline-varat (*assets*) voivat täydentää verkon tarjontaa: asiakkaat arvostavat mahdollisuutta myynnin jälkeisiin palveluihin Internetistä ostettujen tuotteiden tai palveluiden kohdalla. Asiakkaan kokema arvo kasvaa esimerkiksi verkossa tilatun ja kaupasta noudetun tuotteen myötä, jolloin samalla mahdollistetaan arvonaluominen liiketoimintapartnereille esimerkiksi ristiinmarkkinoinnin kautta. Asiakkaille on myös toivottavaa tarjota täydentäviä tuotteita, jotka eivät suoraan liity päätransaktioon. Arvoa voidaan luoda myös kapitalisoimalla täydentävyyksiä toimintojen (esim. toimitusketjuintegraatio) sekä teknologioiden (esim. kuvantamisteknologian yhdistäminen liiketoiminnan, jolla kommunikaatioteknologiaa, kanssa) joukossa, jolloin voidaan vapauttaa piilevää arvoa. (Amit & Zott 2001, s. 505.)

Lukkiintuminen

Lukkiintumisen kautta voidaan saavuttaa tietty määrä asiakkaita, jotka ovat motivoituneita sitoutumaan transaktioiden toistamiseen, jolloin niiden määrän voidaan nähdä kasvavan. Lisäksi voidaan saavuttaa tietty määrä strategisia partnereita, joilla on houkuttimia parantaa ja säilyttää asiakkaiden riippuvuutta, joka voi samalla kasvattaa asiakkaiden halukkuutta maksaa sekä alentaa yritysten vaihtoehtokustannuksia. Nämä molemmat kasvattavat arvonaluonnin potentiaalia. (Amit & Zott 2001, s. 505.)

Kärkkäinen et al. (2014, s. 39) kirjoittavat lukkiintumisella tarkoitettavan asiakkaan sitomista yrityksen asiakkaaksi pitemmäksi aikaa, mikä johtaa toistuneisiin transaktioihin, jotka puolestaan kasvattavat myyntivolyymia. Lukkiintumista edesauttaa esimerkiksi palveluiden räätälöintimahdollisuus oman tarpeensa mukaan, jolloin vaihtaminen kilpailijoiden palveluihin ei ole mielekästä (Kärkkäinen et al. 2014, s. 39). Samalla voidaan ehkäistä strategisten partnerien siirtymistä kilpailijoille (Amit & Zott 2001, s. 506). Lisäksi esimerkiksi erilaiset asiakasuskollisuusbonukset ja verkostomaiseen arvonaluontiin liittyen yhteisöjen syntyminen edesauttavat lukkiintumisen muodostumista (Kärkkäinen et al. 2014, s. 39). Yhteisöissä syntyy toistuvaa vuorovaikutusta eri aiheista, jolloin uskollisuus ja transaktioiden määrä kasvavat. Lukkiintumiseen vaikuttavat myös yrityksen brändi sekä ostajan ja yrityksen välinen luottamus. Myös luottamuksen lisääminen esimerkiksi tarjoamalla asiakkaalle turvan transaktioille ja takuun käyttövarmuudelle arvostettujen kolmansien osapuolien kautta, vahvistavat lukkiintumista. (Amit & Zott 2001, s. 506.)

Tehokkuuden ominaisuudet sekä tuotteiden ja palveluiden täydentävyydet voivat edesauttaa lukkiintumista houkuttelemalla ja säilyttämällä asiakkaita ja partnereita. Lukkiintuminen voi myös vaikuttaa positiivisesti tehokkuuteen ja täydentävyyksiin: ostajat voivat arvostella myyjiä, jolloin myyjään kohdistuva luottamus voi kasvaa ja lukkiintuminen lisääntyä. Samalla kasvatetaan myyjän kynnystä tehdä petoksia, joka kasvattaa transaktioiden tehokkuutta, ja edelleen lukkiintumisen suuri potentiaali tarjoaa kannustimen partnereille tarjota täydentäviä tuotteita ja palveluita korkean volyymin liiketoi-

minnan lupauksen vuoksi. Näiden ajureiden yhdistetyt vaikutukset vaikuttavat suoraan potentiaaliseen arvoon. (Amit & Zott 2001, s. 507.)

Uutuus

Viimeinen neljästä arvonluonnin ajurista on uutuus, jolla tarkoitetaan erilaisten resursien, tuotteiden tai palveluiden uutuutta, jota voidaan luoda esimerkiksi yhdistämällä eri palveluita uusiksi palveluiksi tai tarjoamalla uusia tuote-palvelu –ratkaisuja hyvinkin erilaisten yritysten välillä luotujen suhteiden kautta (Kärkkäinen et al. 2014, s. 40). Hyvä on huomata myös se, että suurimmat voitot saa usein ensimmäisenä markkinoille tuleva yritys, sillä kyseinen palveluntarjoaja ehtii kerätä suurimman osan asiakkaista (Kärkkäinen et al. 2014, s. 40). Tämä on samalla yksi liitekohta lukkiintumiseen. Uutuus linkittyy täydentävyyksiin sen kautta, että asiakas saa esimerkiksi itse luoda ja valita laajasta valikoimasta komponentteja tietokoneensa kokoonpanon. Uutuuden ja tehokkuuden yhteys voidaan selittää niin, että osallistujille tai asiakkaille mahdollistetaan jotakin, joka on uutta tietyssä ympäristössä, ja joka edelleen kasvattaa transaktioiden tehokkuutta esimerkiksi vähentämällä informaatio-ongelmista johtuvia virheitä. (Amit & Zott 2001, ss. 508-509.)

Arvonluonnin perinteisiä lähteitä innovoinnin kautta ovat olleet esimerkiksi uudet jakelu- tai markkinointitavat, kun esitellään uusia tuotteita tai palveluita. Innovaatiot ovat mahdollisia myös uusien tapojen kautta tehdä liiketoimintaa sekä uusien transaktiorakenteiden kautta, kuten asiakkaalta asiakkaalle tapahtuva laajamittainen myynti. Uutuutta voivat olla myös potentiaalisten ostajien ja eri sidosryhmien yhteenliittäminen, joka voi mahdollistaa asiakkaan vuorokauden ympäri tapahtuvan kaikkien tarvittavien asioiden ostamisen yhdellä kertaa kotoa käsin. Arvoa syntyy liittämällä ennen yhteenliittymättömät tahot toisiinsa, karsimalla epätehokkuutta osto- ja myyntiprosesseissa omaksumalla innovatiivisia transaktiokäytäntöjä, saamalla selville kuluttajien piileviä tarpeita, sekä luomalla kokonaan uusia markkinoita. (Amit & Zott 2001, s. 508.)

2.4.2 Biemin ja Caswellin strateginen arvoverkostoanalyysi

Biemin ja Caswellin (2008) strateginen arvoverkostoanalyysi hahmottaa arvoverkoston eri toimijat ja transaktiot sekä lisäksi auttaa huomioimaan arvoverkoston eri toimijoiden resurssit ja kyvykkyyydet. Esimerkiksi Verna Alleen analyysi keskittyy transaktioiden ja toimijoiden kuvaamiseen, minkä vuoksi Biemin ja Caswellin laajempi strateginen näkökulma toimii paremmin työkaluna, jolla voidaan kehittää jotain täysin uutta tai kehittää jo olemassa olevaa arvoverkostoa tai ekosysteemiä. (Kärkkäinen et al. 2014, s. 34.) Koska kohdeorganisaatiossa ei ole vielä hahmotettu eri ekosysteemejä, Biemin ja Caswellin strategisen arvoverkostoanalyysin avulla hahmoteltavat kohdeorganisaation joukkoistamissovellusten arvoverkostot voivat toimia esimerkiksi pohjana uusille ekosysteemeille.

Biemin ja Caswellin (2008, s. 3) malli on tarkoitettu strategiseen analyysiin, jossa lopukuluttaja on arvoverkostossa keskeisessä asemassa. Myös tämän vuoksi malli sopii tähän työhön erityisen hyvin, sillä tämän työn näkökulmana on nykyiset ja potentiaaliset kaupungissa asuvat asukkaat. Liiketoimintayksiköt toimivat mallin lähtökohtana, joita tässä työssä kutsutaan yksinkertaisesti toimintayksiköiksi. Näistä kartoitetaan, mitä kukin tekee ja mitä resursseja ne käyttävät. Toimintayksiköt jaetaan vielä kolmeen eri osaan: mahdolliset roolit tai toimijat (*actors*), mahdollisuudet (*capabilities*) sekä voimavarat (*assets*). (Kärkkäinen et al. 2014, s. 34; Biem & Caswell 2008.) Toimijat kuvaa tietyn toimijan liiketoiminnan tarkoituksen ja tahdon; mahdollisuudet kuvaa joukon aktiviteetteja, prosesseja ja dynamiikkoja, jotka ovat erityisiä tietylle toimintayksikölle ja voimavarat kuvaa toimintayksikön aineellisia ja aineettomia resursseja, jotka mahdollistavat mahdollisuudet (*capabilities*) (Biem & Caswell 2008, s. 4). Tämä kolmijako mahdollistaa selkeän kuvan saamisen verkoston toiminnasta ja eri osapuolien osaamisista, resursseista ja mahdollisuuksista sekä edelleen näiden roolista arvotransaktioiden mahdollistamisessa ja arvonaluonnissa (Kärkkäinen et al. 2014, s. 35).

Toimintayksikkö luo arvoa muuntamalla sisään tulevat toimitukset tai tarjoamat (*in-offerings*) lähteviksi tarjoamiksi (*out-offerings*) (Biem & Caswell 2008, s. 4). Varsinainen malli rakentuu juuri toimintayksiköiden vuorovaikutuksen ympärille, ja siinä tarkastellaan vaihdantamekanismeja ja transaktioita näiden tarjoamien kautta eli esimerkiksi jokin toimintayksikkö vastaanottaa resursseja toiselta toimintayksiköltä (*in-offerings*) ja edelleen siirtää niitä toiselle toimintayksikölle (*out-offerings*) (Biem & Caswell 2008). Tarjoamia käsitellään lisää työn luvussa 4.3.

Kun on luotu ymmärrys verkostomaisesta arvon yhteisluonnista sekä sen analysointiin ja ymmärtämiseen soveltuvista arvonaluonnin analysointimalleista, voidaan tutustua tämän työn toiseen pääteemaan ja yhteen arvonaluonnin käytäntöön - joukkoistamiseen. Luvussa 3 esitellään ensin yleisesti joukkoistamisen käsitettä ja määritelmää, jonka jälkeen tutustutaan erilaisiin joukkoistamisen toimintamalleihin ja prosessiin sekä esitellään joukkoistamisen mahdollisia hyötyjä ja tähän työhön valitut yhdeksän joukkoistamisen case-esimerkkiä.

3. JOUKKOISTAMINEN ARVON YHTEISLUONNISSA

Tapahtumaa, joka ulkoistetaan julkiseksi avoimen kutsun kautta, on esiintynyt jo vuonna 1714, jolloin Britannian hallitus tarjosi rahallista palkintoa henkilölle, joka kehittää ratkaisukeinon laivojen sijainnin määrittämiseen merellä (Afuah & Tucci 2012, s. 355). Nykyajan joukkoistaminen on yksi muun muassa Internetin ja Web 2.0:n mahdollistama ilmentymä ja arvon yhteisluonnin tapa (Zhao & Zhu 2014, s. 417). Web 2.0 mahdollistaa tehokkaan ja hajautuneen online-ympäristössä tapahtuvan ongelmanratkaisun (Vuković 2009, s. 686), jolloin voidaan tavoittaa suuri joukko eri taustat omaavia henkilöitä ajasta ja paikasta riippumatta. Joukkoistaminen onkin tuonut asiakkaat ja muut sidosryhmät kuten kuluttajat, käyttäjät, partnerit, yritysasiakkaat, eri ammattilaiset ja tutkijat muun muassa sisällöntuottajiksi, rahoittajiksi, kehittäjiksi ja suunnittelijoiksi. He voivat toimia arvonluonnissa resursseina olemisen lisäksi arvon yhteisluojina, jolloin yhdessä toimien tuotetaan arvoa toisilleen. Asiakkaat voivat olla vanhan ajattelun eli arvon kuluttajien lisäksi muun muassa asiakastarpeiden selvittäjiä, konseptien tai sisällön tuottajia, alustan kehittäjiä tai testaaajia. Tuottaja taas voi esimerkiksi toimia arvonluonnin edellytysten luojana luoden alustan (tuotteen), jota hyväksikäyttäen asiakkaat voivat jakaa tietämystään ja osaamistaan toisten asiakkaiden sekä tuottajan kesken, ja edelleen hyödyntää muiden toimijoiden tietämystä ja osaamista. Tällöin varsinainen arvon tuotto tulee asiakkaiden kautta, ja yhä enemmän on lisäksi siirrytty digitaalisiin palveluihin tai fyysisen tuotteen tukipalveluihin, joissa arvoa luovat myös erilaiset verkostot ja yhteisöt. (Kärkkäinen et al. 2014, s. 9.) Tällaista arvonluontia voidaan kuvata ja paremmin ymmärtää luvussa 2.4 esiteltyjen arvonluonnin analysointimallien kautta.

Tässä luvussa esitellään ensin nykyajan joukkoistamisen määritelmää ja sen suhdetta läheisiin käsitteisiin. Tämän jälkeen esitellään joukkoistamisen toimintamalleja ja prosessia, jonka jälkeen vielä joukkoistamisen mahdollisia hyötyjä ja tähän työhön valitut joukkoistamisen case-esimerkit.

3.1 Joukkoistamisen määritelmä ja suhde läheisiin käsitteisiin

Jeff Howe (2006a) kehitti termin joukkoistaminen artikkelissa ”*The rise of Crowdsourcing*”, joka julkaistiin ”*Wired Magazine*”:ssa. Joukkoistamisella tarkoitetaan yrityksen toimintaa ulkoistaa ennen sen työntekijöiden vastuulla olleen työn *määrittelemättömälle ja usein suurelle ihmisjoukolle avoimen kutsun kautta* (Howe 2006b). Penin ja Burger-Helmchen (2011, s. 249) määrittelevät avoimen kutsun tarkoittavan, että käytännössä kuka tahansa yksilö, yritys tai yhteisö voi vastata siihen. Kutsun avoimuuteen voi kui-

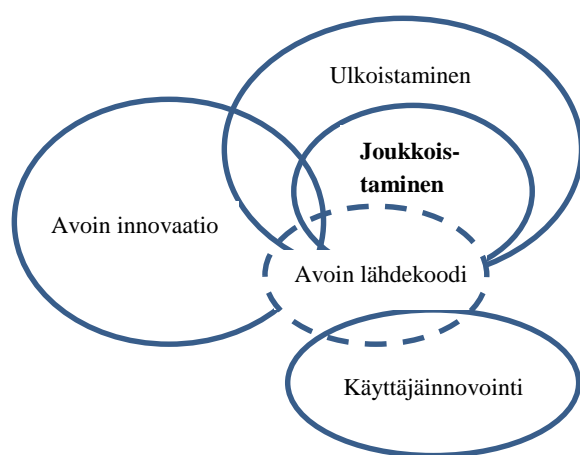
tenkin vaikuttaa esimerkiksi kutsun kieli tai sen suuntaaminen tietyllä yhteisöllä, joka vaatii esimerkiksi rekisteröinnin tai yhteisön johtajan hyväksynnän (Kärkkäinen et al. 2012, s. 135). Joukolla voidaan puolestaan tarkoittaa suurta määrää anonyymejä yksilöitä, jotka voivat olla esimerkiksi eri alojen ammattilaisia tai mitään erityistä ammattitaitoa omaavia henkilöitä (Schenk & Guittard 2011, s. 3). Myöhemmin julkaistussa kirjassaan Howe (2008, s. 14) vielä painottaa online-yhteisöjen olevan joukkoistamisen ydin. Joukkoistamisen tavoitteena voidaankin nähdä olevan pääsy yrityksen sisäistä tietotaitoa laajempaan tietoverkostoon, jolloin voidaan löytää myös yllättäviä ratkaisuja (Kärkkäinen et al. 2014, s. 1).

Joukkoistamisesta on esitetty kirjallisuudessa lukuisia eri määritelmiä, joita Estellés-Arolas ja González-Ladrón-de-Guevara (2012, s. 197) ovat keränneet yhteen, ja joiden pohjalta he määrittelevät käsitteen seuraavasti: *”Joukkoistaminen on verkossa tapahtuva osallistava toiminto, jossa yksilö, instituutio, voittoa tavoittelematon organisaatio tai yritys kosiskelee eri tietotaitoa omaavia, heterogeenisiä ja erikokoisia yksilöistä koostuvia joukkoja osallistumaan vapaaehtoisen tehtävän ratkaisemiseen avoimen kutsun kautta. Monimutkaisuudeltaan ja modulaarisuudeltaan vaihtelevan tehtävän ratkaiseminen, jossa joukon tulisi osallistua samalla tuoden heidän työnsä, rahansa, tietonsa ja kokemuksensa, tuo aina mukanaan molemminpuolisia hyötyjä. Osallistuja saa hyvityksen tietyllä tapaa, olkoon se sitten taloudellinen, sosiaalinen tunnustaminen, itsetunnollinen tai yksilön taitojen kehittyminen, kun taas joukkoistaja saa käyttöönsä ja omistukseensa sen, mitä osallistuja on tuonut hankkeeseen, jonka muoto riippuu käsitellystä toiminnosta”*. (Estellés-Arolas & González-Ladrón-de-Guevara 2012, s. 197.) Pitkästä määritelmästä huolimatta Brabham (2013, s. 3) esittää sen sisältävän kaikki joukkoistamisen käsitteeseen liittyvät neljä tärkeää osa-aluetta: 1) organisaatio, jolla on tehtävä, joka pitää suorittaa; 2) yhteisö (joukko), joka on halukas suorittamaan tehtävän vapaaehtoisesti; 3) online-ympäristö, joka sallii työn tekemisen sekä yhteisön vuorovaikutuksen organisaation kanssa sekä 4) molemminpuoliset hyödyt organisaatiolle ja yhteisölle.

Kärkkäinen et al. (2012, s. 136) keskittyvät joukkoistamisen määritelmässä B2B-näkökulmaan, jolloin joukkoistamisen lähteitä ovat voittoa tavoittelemattomat organisaatiot kuten yliopistot, yksittäinen ammattilainen tai yrittäjä, mahdolliset välittäjäorganisaatiot sekä yhteisöt tai yhteisöalustojen ympärille rakennetut yhteisöt. Tällöin mukana ei ole esimerkiksi toimijoita, jotka eivät ole B2B-yrityksiä eli yksilöt, instituutiot, voittoa tavoittelemattomat organisaatiot sekä B2C-yritykset, jotka Estellés-Arolasin ja González-Ladrón-de-Guevaran määritelmässä ovat mukana (kts. Estellés-Arolas & González-Ladrón-de-Guevara 2012, s. 197). Kärkkäinen et al. (2012, s. 136) määrittelevätkin B2B-joukkoistamisen seuraavasti: *”B2B-markkinoilla operoivat yritykset kosiskelevat itselleen tai pyrkivät hyötymään jollain toisella tapaa A:n vapaaehtoisesta toimittamisesta B:ltä C:n tarkoituksessa, hyötyen tästä D:n merkityksessä”*. Tässä A tarkoittaa ideoita, konsepteja, tietoa tai muita resursseja; B tarkoittaa eri tietotaitoa omaavia, heterogeenisiä ja erikokoisia yksilöistä koostuvia joukkoja, joissa yksilöt voivat olla

mistä tahansa yrityksistä, organisaatioista, voittoa tavoittelemattomista organisaatioista, yhteisöistä, välittäjäorganisaatioista tai yksittäisiä ammattilaisia; C tarkoittaa koko innovointiprosessia tai uuden tuotteen kehitystä aina ideoista kaupallistamiseen pois lukien puhtaasti markkinoinnin tarkoituksessa ja D tarkoittaa kustannusten alentamista, laadun paranemista, parempaa asiakasymmärrystä, liikevaihdon ja –voiton kasvua, markkinoille tuloajan alenemista, sekä esimerkiksi innovointiin liittyviä hyötyjä eri osapuolille (Kärkkäinen et al. 2012, s. 136).

Tämän työn kannalta ei ole olennaista määritelmän erottelu B2C- ja B2B-joukkoistamisen välillä. Tämän työn kannalta on kuitenkin hyvä tunnistaa erilaisia ja mahdollisia joukkoistamisen lähteitä, joita B2B-joukkoistamisen määritelmän kautta voitiin tunnistaa (esimerkiksi ammattilaiset). Joukkoistamisen käsitteen ja määritelmän selventämiseksi on kuitenkin hyvä tutustua erilaisiin joukkoistamiseen läheisesti liittyviin, kollektiivista älykkyyttä ja joukkoja hyödyntäviin, esimerkiksi asiakkaita osallistaaviin käsitteisiin (Marjanovic et al. 2012; Schenk & Guittard 2009). Joukkoistamisen määritelmän ohella kirjallisuudesta löytyy useita erilaisia joukkoistamisen suhdetta läheisiin käsitteisiin kuvaavaa, tutkijan näkökulmasta riippuvaa kategorisointia. Yksi mahdollinen kuvaus joukkoistamisen suhteesta muihin läheisiin käsitteisiin on esitelty kuvassa 3.1. Kuvan alla näitä käsitteitä ja konsepteja avataan sekä verrataan joukkoistamiseen lyhyesti.



Kuva 3.1. Joukkoistamisen suhde muihin läheisiin käsitteisiin (mukailtu Schenk & Guittard 2009, s. 13)

Joukkoistamiseen läheisesti liittyviä käsitteitä ovat siis ulkoistaminen, avoin lähdekoodi, käyttäjäninnovointi sekä avoin innovaatio (Schenk & Guittard 2009, ss. 4-13), ja tämän vuoksi voi olla haastavaa määritellä tarkasti, mikä on joukkoistamista ja mikä ei. Schenk ja Guittard (2011; 2009) näkevät joukkoistamisen olevan eräänlainen ulkoistamisen muoto, jolla on rajapintoja myös avoimeen lähdekoodiin ja avoimeen innovaatioon. Ulkoistamisessa ei hyödynnetä kollektiivista älykkyyttä vaan se pohjautuu juridisesti vahvistettuihin sopimuksiin alustavasti määritellyistä tehtävistä ja odotetuista tuloksista, kun taas joukkoistaminen on riippuvainen anonyymien ja määrittelemättömien

joukkojen motivaatiosta ja taidoista suorittaa määritelty tehtävä (Ketonen-Oksi et al. ilmestyy 2016). Joukkoistaminen voidaankin nähdä muodostuvan sanoista joukko ja ulkoistaminen eli jokin tehtävä ulkoistetaan joukolle (Schenk & Guittard 2011, s. 2).

Avoimessa lähdekoodissa keskeistä on sen avoin muokkaaminen ja jakaminen kaikkien halukkaiden kesken (Brabham 2008, s. 81). Yhtäläisyytenä joukkoistamisen kanssa nähdään motivaatiotekijät ja suurena erona se, että joukkoistamisessa suositaan aineettomien oikeuksien (IP-oikeuksien) käyttöä, kun taas avoimessa lähdekoodissa käyttäjänoikeuksia (*Copyleft licensing*) (Schenk & Guittard 2011, s. 6). Joukkoistaminen ei ole myöskään niin avointa toimintaa kuin avoin lähdekoodi (Schenk & Guittard 2009, s. 12).

Käyttäjännovointi nähdään omana kokonaisuutenaan, jolla tarkoitetaan välittäjäkäyttäjien (esimerkiksi käyttäjäyritysten) ja kuluttajakäyttäjien (esimerkiksi yksittäiset loppukäyttäjät) suorittamaa innovointia (Bogers et al. 2010). Sen eroina joukkoistamiseen nähdään muun muassa sen keskittyminen käyttäjävetoisiin projekteihin, kun taas joukkoistaminen on yritysvetoista; joukkoistaminen ei ole rajoitettu innovointiin liittyviin kysymyksiin; ja lisäksi käyttäjännovoinnissa innovointi tapahtuu loppukäyttäjien toimesta, kun taas joukkoistamisessa kuka tahansa yksilö voi osallistua prosessiin (Schenk & Guittard 2009, s. 11).

Avoimen innovaation paradigman ydinajatus on se, että yrityksen oletetaan ottavan innovointiprosessissa huomioon sisäisten ideoiden ja markkinakanavien lisäksi myös yrityksen ulkoiset vastaavat (Chesbrough 2005, s. 2). Yhteistä joukkoistamisen kanssa on se, että tieto nähdään hajautuneena ja avaamalla yrityksen tutkimus- ja tuotekehitysprosesseja voidaan saavuttaa kilpailuetua (Schenk & Guittard 2009, s. 9). Suurimpana erona joukkoistamiseen on se, että avoin innovaatio keskittyy innovointiprosessiin, kun taas joukkoistaminen ei ole sidottu siihen. Toisekseen, avoin innovaatio kuvaa yritysten välisiä tietovirtoja (sisältä-ulos, ulkoa-sisään ja yhdistetty), kun taas joukkoistaminen luo linkkejä yrityksen ja anonyymin joukon välille. Joukkoistaminen nähdään ikään kuin välineenä ja ulkopuolisen tiedon virtaamisen mahdollistajana yritykseen. (Schenk & Guittard 2011, s. 5.) Marjanovic et al. (2012, ss. 3-4) puolestaan näkevät joukkoistamisen, ulkoistamisen sekä avoimen lähdekoodin olevan juuri välineitä toteuttaa avointa innovaatioita, mikä onkin yksi tapa ymmärtää joukkoistamista.

3.2 Joukkoistamisen toimintamalleja ja prosessi

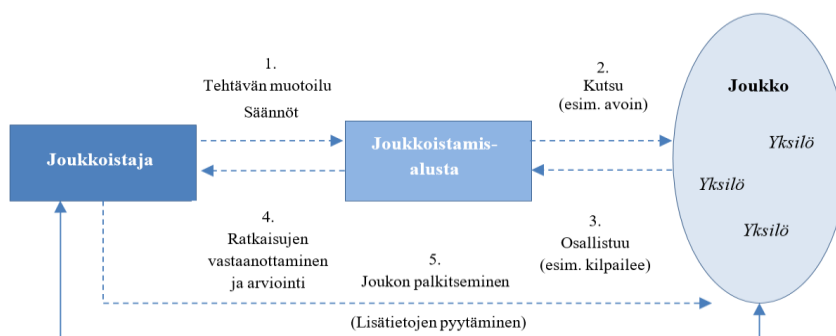
Joukkoistamista voidaan luokitella eri tavoin, usein joko itse tehtävän tai tehtävän luonteen mukaan (Kärkkäinen et al. 2012, s. 135). Howe (2008, ss. 280-282) esittää, että joukkoistaminen on sateenvarjotermi neljälle erilaiselle kategorialle: 1) kollektiivinen älykkyys tai joukkojen viisaus (*collective intelligence or crowd wisdom*) 2) joukkoluominen (*crowd creation*), 3) joukkoäänestäminen (*crowd voting*) ja 4) joukkorahoitus (*crowdfunding*). Kollektiivisessä älykkyyydessä tai joukkojen viisaudessa keskeistä on

näkemyks joukon sisältävän enemmän tietoa kuin sen yksilöiden. Joukkoluomisessa joukon nähdään olevan luovia; joukkoäänestämisen kautta kyetään järjestämään suuri määrä informaatiota ja joukkorahoituksen kautta joukoilta saadaan rahoitusta tiettyyn tarpeeseen. Nämä kategoriat eivät ole toisiaan poissulkevia vaan niitä kaikkia voidaan tarvittaessa soveltaa samassa joukkoistamisprosessissa. (Howe 2008, ss. 280-282.) Tämä luokittelu kategorisoi joukkoistamisen itse *joukkoistettavan tehtävän mukaan*.

Vuković (2009, ss. 687-688) puolestaan luokittelee joukkoistamisen palvelun tai tuotteen elinkaaren eri vaiheiden toimintojen mukaan: muotoilu ja innovointi, kehitys ja testaaminen, markkinointi ja myynti sekä tukitoiminto. Näitä eri joukkoistamisen toimintoja voidaan toteuttaa joko markkinapaikan tai kilpailun kautta. Markkinapaikan kautta joukolta saadaan kerättyä lukuisia eri ratkaisuvaihtoehtoja joukkoistamisalustalle, joista organisaatio voi halutessaan valita mieleisensä, kun taas kilpailun kautta joukolta saaduista ratkaisuehdotuksista valitaan voittava ratkaisu tapahtuman alussa määriteltujen kriteerien pohjalta ja edelleen palkitaan voittaja. (Vuković 2009, ss. 687-688.)

Schenk ja Guittar (2011, ss. 7-10; 2009, ss. 14-22) luokittelevat joukkoistamisen *joukkoistettavan tehtävän luonteen mukaan* eli onko tehtävä rutiininomainen, monimutkainen vai luovuutta vaativa, ja millaisia tehtäviä tällöin voi joukkoistaa. Rutiinitehtävä voi olla vain datan keräämistä ja monimutkainen tehtävä voi olla esimerkiksi ongelmanratkaisua innovaatioprojektissa, jossa vaaditaan usein tietyn alan osaamista. Luovuutta vaativa tehtävä, kuten taiteellinen suunnittelu, on näiden kahden tehtävän välimaastossa. Joukkoistaminen voidaan luokitella myös sen *prosessin mukaan* joko valikoivaan tai integroivaan prosessiin. Valikoivassa joukkoistamisessa keskeistä on jonkin tietyn ongelman ratkaiseminen, kun taas integroivassa joukkoistamisessa keskeistä on olemassa olevan tiedon kerääminen ja yhdisteleminen. (Schenk & Guittard 2011, ss. 7-10; Schenk & Guittard 2009, ss. 14-22.)

Tämän työn kannalta keskeistä on tietää, että erilaisia joukkoistamisen toimintamalleja on useita ja ne riippuvat pitkälti kirjoittajan näkökulmasta joukkoistamiseen. Myöhemmin luvussa 3.4 esitellään, millaista joukkoistamisen toimintamallien jakoa tässä työssä hyödynnetään. Joukkoistamisprosessi puolestaan etenee usean lähteen mukaan pääpiirteissään samaa kaavaa noudattaen (kts. mm. Zhao & Zhu 2014, s. 423; Geiger et al. 2011, ss. 5-8; Vuković 2009, s. 687). Joukkoistamisprosessissa nähdään olevan kolme keskeistä toimijaa, joita ovat joukkoistaja, joukkoistamisalusta sekä joukko (mm. Pénin & Burger-Helmchen 2011, s. 249; Schenk & Guittard 2009, s. 8; Vuković 2009, s. 687). Kuvassa 3.2 on esitetty joukkoistamisprosessin toimijat ja toiminnot.



Kuva 3.2. Joukkoistamisprosessin toimijat ja toiminnot (mukailtu Zhao & Zhu 2014, s. 423; Vuković 2009, s. 687)

Tässä työssä noudatetaan kuvan 3.2 mukaista joukkoistamisprosessin jakoa viiteen eri vaiheeseen ja seuraavaksi käydään tarkemmin läpi, mitä jokainen vaihe pitää sisällään. Vaiheiden sisällöt menevät osin päällekkäin, sillä esimerkiksi toisen vaiheen joukkoistamisalustan valintaa joudutaan harkitsemaan jo ensimmäisessä vaiheessa.

Alku ja 1. vaihe

Varsinaista joukkoistamisprosessin alkua edeltää ymmärrettävästi joukkoistajan tarve ja halu ratkaista jokin ongelma joukkoja hyväksikäyttäen (joukkoistamisen tarkoitus). Esimerkiksi tässä työssä ongelmana on nykyisten ja potentiaalisten kaupungissa asuvien asukkaiden toiveiden ja tarpeiden selvittäminen palveluihin liittyen. Vukovićin (2009, s. 687) esimerkin mukaan itse joukkoistamisprosessi käynnistyy joukkoistamistehtävän muotoilulla (katso 3. vaihe) sekä erilaisilla joukkoistamistehtävään liittyvien sääntöjen ja vaatimusten asettamisella, kuten joukkoistamiskilpailujen kohdalla arviointi- ja menestyskriteerien asettamisella sekä valitsijaraadin esittelemisellä. Myös joukkoistamistehtävän aikarajat sekä tehtävän monimutkaisuus tulee ottaa huomioon (Gan et al. 2012, s. 384; Vuković 2009, s. 687). Lisäksi aineettomiin oikeuksiin liittyvien ehtojen määrittäminen kuten kaikkien oikeuksien siirtäminen joukkoistajalle; joukkoistamiskilpailun kohdalla voittajaratkaisun tai –ratkaisujen palkitsemisen määrittäminen sekä esimerkiksi joukkoistamistehtävään osallistumisen kriteerit ovat keskeisiä huomioitavia asioita joukkoistamisprosessin ensimmäisessä vaiheessa (Vuković 2009, s. 687). Joukkoistamistehtävän muotoilulla ja esimerkiksi kilpailun sääntöjen asettamisella vastaamaan joukkoistajan tavoitteita voi olla oletettua suurempi merkitys, mitä monimutkaisemmas- ta tehtävästä on kyse (Ketonen-Oksi et al. 2014, s. 655). Tärkeää onkin lisäksi omaan tarpeeseen sopivan toimintamallin, sopivan joukon valinta sekä motivoivien kannustimien kehittäminen (Howe 2008, ss. 280-283). Esimerkiksi palkinnon ollessa rahallinen voi tämä jo itsessään toimia motivoivana tekijänä osallistua joukkoistamistehtävän suorittamiseen. Simula ja Vuori (2012, ss. 6-7) jakavat mahdolliset osallistujat eli joukon neljään eri kategoriaan: 1) *yrityksen työntekijät* (sisäinen joukkoistaminen); 2) *luotetut eli nykyiset partnerit* (esimerkiksi toimittajat, liiketoimintakumppanit sekä palveluntarjoajat); 3) *esivalitut osallistujat ja yhteisöt* (samanhenkiset henkilöt), joilla tiettyä osaa-

mista ja ammattitaitoa tehtävän ratkaisemiseen sekä 4) *yleinen joukko*, johon sisältyy kaikki edeltävät ja käytännössä kuka tahansa, esimerkiksi kuluttajat.

Gan et al. (2012, s. 382) mukaan joukkoistamisyhteisöt eivät voi kehittyä ilman korkeasti motivoituneiden käyttäjien kontribuutioita. Jotta yritys saisi optimaaliset tulokset joukkoistamistehtävän kautta, sen tulee motivoida joukkoja osallistumaan yhteisluontiprosessiin (Zheng et al. 2011, s. 57). Tämän vuoksi on keskeistä ymmärtää tekijöitä, jotka motivoivat joukkoja osallistumaan joukkoistamistapahtuman suorittamiseen. Motivaatiotekijät jaetaan monessa lähteessä luontaisiin (*intrinsic*) sekä ulkoisiin (*extrinsic*) tekijöihin (mm. Gan et al. 2012; Leimeister et al. 2009, s. 203). Luontainen motivaatio on yksilön sitoutumista toimintaan ilman ulkoisia kannustamia, kun taas ulkoisessa motivaatiossa toimintaan sitoudutaan ulkoisten kannustimien kautta (Leimeister et al. 2009, s. 203). Zheng et al. (2011) tutkimuksen mukaan luontaiset tekijät motivoivat joukkoja osallistumaan joukkoistamistehtävän suorittamiseen ulkoisia motivointitekijöitä tehokkaammin. Luontaisia motivaation lähteitä voivat olla muun muassa *oppiminen* esimerkiksi uudesta palvelusta muiden osallistujien tai ammattilaisten kanssa käytyjen keskustelujen kautta; samanhenkisten käyttäjien *sosiaalinen yhteenkuuluvuuden tunne*; *henkilökohtaiset hyödyt*, joilla viitataan maineeseen, tunnustukseen ja statukseen, jolloin osallistujia samalla miellyttää jakaa tietoaan parempien palveluiden toivossa tai nähdäkseen omien ideoiden toteutumisen sekä lisäksi *yleistä nautintoa tuottavat tekijät* kuten esimerkiksi tehtävän hauskuus ja kiinnostavuus esimerkiksi pelillistämisen kautta. Pelillistämisellä tarkoitetaan ”*pelin suunnitteluelementtien käyttöä ei-pelillisessä kontekstissa*” (Deterding et al. 2011, s. 9). Ulkoisina motivaation lähteinä toimivat erilaiset *aineelliset palkinnot* kuten brändituotteet, suorat tai epäsuorat rahalliset palkinnot sekä *uramahdollisuudet*, joita voivat avata parhaiden ideoiden kehittäminen tai esimerkiksi aktiivinen osallistuminen joukkoistamistehtävään. (Gan et al. 2012, ss. 383-384; Leimeister et al. 2009, ss. 206-207.)

Luontaista motivaatiota kuten oppimista ja luovuutta voidaan kasvattaa erityisesti luomalla suoria linkkejä yhteisöjen ammattilaisten ja käyttäjien välille sekä nostamalla käyttäjien parhaita ideoita paremmin esiin. Sosiaalista yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan parantaa esimerkiksi linkittämällä yhteisö johonkin sosiaaliseen verkostosivustoon, ja henkilökohtaisia hyötyjä voidaan tukea tarjoamalla työkalut sekä vertaistunnustukseen että yrityksen tunnustukseen. Nautintoa tuottavat tekijät voidaan täyttää paremmin tarjoamalla yhteisölle esimerkiksi virtuaalinen kahvihetki. Ulkoista motivaatiota voidaan kohentaa korkeammilla palkinnoilla ja mahdollisuudella valita itse palkintonsa usean joukosta sekä esimerkiksi mahdollisuudella päästä työhaastatteluun. (Gan et al. 2012, s. 387.)

2. vaihe

Joukkoistamistehtävän muotoilun jälkeen joukkoistaja kutsuu joukon suorittamaan joukkoistamistehtävän valitun joukkoistamisalustan kautta (kts. kuva 3.2). Joukkoista-

misalustan valintaan vaikuttaa keskeisesti se, millainen tarve organisaatiolla on monitoroida kertyviä ratkaisuja ja prosessin etenemistä (Multasuo 2012, s. 16). Lisäksi joukkoistamislustan toiminnallisuus ja käytettävyys ovat tärkeitä yksityiskohtia uskottavuuden kannalta (Gan et al. 2012, s. 386). Joukkoistaminen voidaan toteuttaa joko olemassa olevia joukkoistamislustoja ja yhteisöjä hyödyntämällä tai rakentamalla itse yhteisön oman joukkoistamislustan tai palveluna hankitun joukkoistamislustan ympärille (Kärkkäinen et al. 2014, s. 41; Zheng et al. 2011, s. 57). Joukkoistamislustan kautta joukkoistamistehtävä on siis joukon ratkaistavissa ja sen kautta huolehditaan esimerkiksi joukkoistajan ja joukon autentikoinnista, historiatietojen säilyttämisestä, maksujen maksamisesta ja saamisesta, tehtävän ratkaisemisesta joukkoistamisprosessin alussa määritellyllä tavalla (Vuković 2009, s. 687) sekä eräpäivän noudattamisesta (Zhao & Zhu 2014, s. 423). Joukkoistamislustalla voidaan tarkoittaa muun muassa verkkosivustoa, online-järjestelmää tai -alustaa, joka pystyy toteuttamaan edellä esitetyt vaatimukset (Kärkkäinen et al. 2012, s. 138).

Geiger et al. (2011, s. 6) mukaan joukkoistamistehtävän kutsu voi olla avoin tai se voidaan kohdistaa ennakoon valitulle joukolle. Jos ennakkovalintaa ei tehdä, osallistumiset ja osallistujat voidaan kuitenkin sulkea pois joukkoistamisprosessista, jos he eivät noudata alussa määriteltyjä sääntöjä tai täytä esimerkiksi määriteltyjä laatuvaatimuksia (Geiger et al. 2011, s. 6), kuten tiettyä osaamis- tai taitotasoa. Avoimen kutsun kautta käytännössä kuka tahansa yksilö, yritys tai yhteisö voi vastata siihen, mutta sen avoimuuteen voi vaikuttaa esimerkiksi kutsun kieli tai sen suuntaaminen tietyille yhteisöillä, joka vaatii esimerkiksi rekisteröinnin tai yhteisön johtajan hyväksynnän (Kärkkäinen et al. 2012, s. 135; Pénin & Burger-Helmchen 2011, s. 249).

3. vaihe

Kutsun myötä yksilöt voivat vapaaehtoisesti osallistua joukkoistamiseen pyrkimällä ratkaista joukkoistajan määrittelemän joukkoistamistehtävän ja lisätä ratkaisunsa joukkoistamislustalle, josta ne ovat joukkoistajan saatavilla (kts. kuva 3.2). Joukkoistamistehtävä voidaan muotoilla prosessin ensimmäisessä vaiheessa niin, että joukkoistamisprosessiin osallistuvat 1) eivät näe toisten myötävaikutuksia esimerkiksi yksityisyyden vuoksi; 2) voivat nähdä toisten myötävaikutukset; 3) voivat arvostella eli esimerkiksi kommentoida toisten myötävaikutuksia tai 4) muokata eli esimerkiksi korjata tai kokonaan poistaa toisten myötävaikutuksia (Geiger et al. 2011, s. 7). Joukkoistaminen ja tehtävien ratkaiseminen voivat siis olla joko kollektiivista tai tietyissä tapauksissa yksilöllistä. Joukon yksilöt voivat keskustella ja pyytää lisätietoja joukkoistajalta sekä joukon muilta jäseniltä erilaisten yhteistyötyökalujen, kuten foorumien kautta (Vuković 2009, s. 687). Gan et al. (2012, s. 384) mukaan tehokkaissa joukkoistamisyhteisöissä tulee olla mahdollisuus tiedon jakamiseen ja luomiseen sekä keskusteluun, joka voi samalla lisätä motivaatiota osallistua joukkoistamistehtävän suorittamiseen. Lisäksi luotavainen ja interaktiivinen (dialogia ja keskustelua) yhteisökulttuuri voivat säilyttää käyttäjien osallistumisen joukkoistamistehtävään, ja yhteisöön liitetyt sosiaaliset ver-

kostofunktiot voivat rohkaista avoimeen mielipiteiden vaihtoon. (Gan et al. 2012, s. 384.)

4. vaihe

Joukon myötävaikutusten jälkeen seuraa ratkaisujen vastaanottaminen ja kokoaminen sen mukaan, kuinka joukon ratkaisuja tai myötävaikutuksia halutaan hyödyntää, jotta saavutetaan haluttuja tuloksia (Geiger et al. 2011, s. 7). Ratkaisujen vastaanottamisessa ja arvioinnissa voidaan hyödyntää tämän luvun alussa esiteltyä Schenkin ja Guittarin (2009, ss. 14-22) joukkoistamisen luokittelua joukkoistamisen prosessin mukaan joko valikoivaan tai integroivaan prosessiin. Jos tarkoituksena on kerätä joukon ratkaisut yhteen, kyseessä on integroiva prosessi, ja jos taas tarkoituksena on valita joukon ratkaisusta voittajaratkaisu, kuten joukkoistamiskilpailuissa, kyseessä on valikoiva prosessi (Schenk & Guittard 2011, ss. 99-100). Tällöin ratkaisun tai ratkaisujen valinnassa on noudatettava prosessin ensimmäisessä vaiheessa määritellyt arviointi- ja menestyskriteereitä (Vuković 2009, s. 687).

5. vaihe

Joukkoistamisprosessin lopuksi joukkoistaja palkitsee joukkoistamisprosessin alussa määritellyllä tavalla esimerkiksi voittajaratkaisun tuottaneen osallistujan, kaikki tehtävään osallistuneet tahot heidän osallistumisen arvoon katsomatta tai tietyissä tapauksissa joukkoistamistehtävään osallistumisesta ei ole tiedossa mitään palkintoa (Geiger et al. 2011, s. 7). Koska joukkoistamisessa on keskeistä molemminpuolinen hyötyminen, viimeisessä tapauksessa joukkoa on voinut motivoida osallistumaan esimerkiksi sosiaalinen tunnustaminen tai omien taitojen kehittäminen (Estellés-Arolas & González-Ladrón-de-Guevara 2012, s. 197), jotka itsessään nähdään palkintona joukkoistamistehtävän ratkaisemiseen osallistumiselle. Alle taulukkoon 3.1 on vielä koottu joukkoistamisprosessin viisi tunnistettua vaihetta ja jokaisen vaiheen sisältöä edellä esitettyjen lähteiden kautta.

Taulukko 3.1. Joukkoistamisprosessin viisi vaihetta ja jokaisen vaiheen sisältöä

| 1. Joukkoistamistehtävän muotoilu | |
|--|--|
| a) Tehtävän muotoilu | (esim. voiko osallistujat nähdä toisten tuotoksia vai ei, voiko niitä arvostella tai jopa muokata) |
| b) Säännöt ja vaatimukset | (esim. IP-oikeudet, joukkoistamiskilpailussa arviointikriteerit, aikaraja ym.) |
| c) Joukkoistamisen toimintamalli | |
| d) Sopiva joukko | (työntekijät, yleinen joukko (esim. loppukäyttäjät), luotetut eli nykyiset partnerit (esim. toimittajat, palveluntarjoaja, liiketoimintakumppanit), esivalitut osallistujat ja yhteisöt (tarvitaan tiettyä osaamista ja ihmiset valitaan sen mukaan, täyttävätkö he tietyt kriteerit, jolloin muodostuu homogeeninen ryhmä)) |
| e) Kompensatio / motivointi | (sisäinen vai ulkoinen: oppiminen, yhteenkuuluvuuden tunne, henkilökohtaiset hyödyt kuten maine, nautinto kuten pelillistämisen vai aineelliset palkinnot kuten raha tai esim. uramahdollisuudet) |
| 2. Joukkoistamistehtävän julkaiseminen | |
| a) Joukkoistamisalustan valinta | (huolehtii mm. autentikoinnista, historiatiedoista, maksujen maksamisesta ja niiden saamisesta sekä tehtävän suorittamisesta määritetyllä tavalla) |
| b) Kutsun muoto | (avoin vai ennakkovalinta) |

| | |
|--|--|
| 3. Joukon osallistuminen | |
| <i>a) Ratkaisut alustalle</i> | |
| <i>b) Osallistuminen tehtävän muotoilun mukaan</i> | |
| <i>(ei nähdä toisten tuotoksia / nähdään toisten tuotokset / voidaan arvostella eli esim. kommentoida / voidaan muokata)</i> | |
| 4. Ratkaisujen vastaanottaminen ja arviointi | |
| Kaikki ratkaisut yhteen tai voittajaratkaisu | |
| 5. Joukon palkitseminen | |

Joukkoistamisen määritelmän sekä erilaisten toimintamallien ja viisivaiheisen prosessin esittelyn jälkeen voidaan tarkastella joukkoistamisen kautta mahdollisesti saatavia hyötyjä ja esitellä lyhyesti eri toimintamallien kautta tähän työhön valitut yhdeksän joukkoistamisen case-esimerkkiä, jotka toimivat pohjana ensimmäisessä empiriaosuudessa.

3.3 Joukkoistamisen mahdollisia hyötyjä

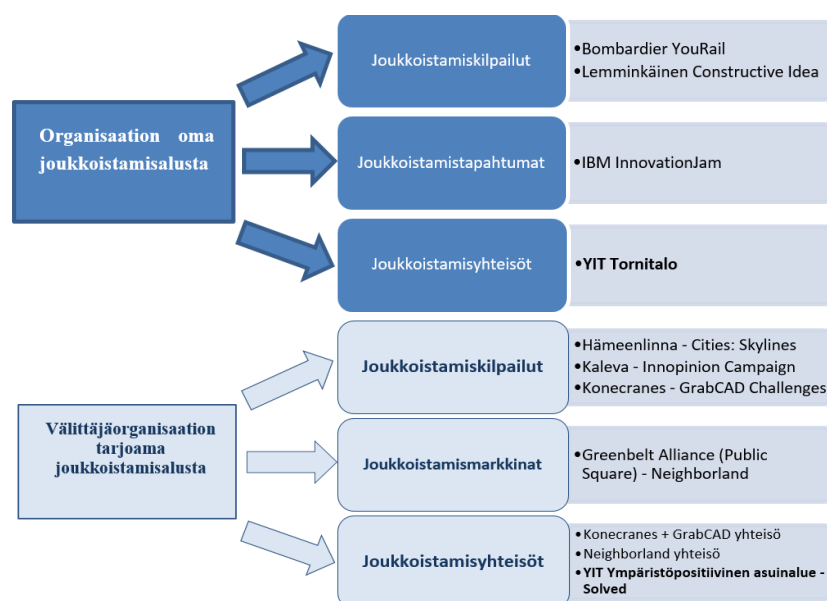
Joukkoistamisen hyödyt voivat olla moninaisia ja vaihdella toimialakohtaisesti sekä sen mukaan, miten itse joukkoistaminen toteutetaan. Joukkoistamisen toteutuksen eri vaihtoehtoista puhutaan tarkemmin seuraavassa luvussa. Useissa näissä voidaan kuitenkin havaita yllättävien uusien mahdollisuuksien ja onnekkaiden sattumien muodostuminen (*serendipity*), joita mahdollistavat avoimuus sekä tasavertaisuus (Kärkkäinen et al. 2014, s. 12; Simula & Vuori 2012, s. 13). Joukkoistamisen avulla yritys saa käyttöönsä resursseja, joita on ollut ennen vaikea tai mahdoton saavuttaa, kuten yrityksen toimialan ulkopuolelta tulevat ajattelutavat tai loppukäyttäjien oma työpanos (Kärkkäinen et al. 2014, s. 12). Tämä on keskeistä myös joukkoistamisen arvonluonnissa, sillä näin voidaan saada lisäresursseja yrityksen arvonluontiin arvon yhteisluonnin kautta. Schenk ja Guittard (2011, s. 11) näkevät joukkoistamisen merkittävänä hyötynä sen verrattain alhaiset kustannukset joukon verrattain alhaisten kompensatioiden kautta. Ammattilaisten tai harrastelijoiden yhteisöjen kautta voi kuitenkin syntyä ideoita, joita yritys ei ole tullut edes ajatelleeksi, sillä suurissa ja eri taustat omaavissa joukoissa laatikon ulkopuolelta ajattelu on todennäköisempää kuin homogeenisissä joukoissa. Joukkoistaminen tuo samalla ketteryttä, sillä ulkopuolisten joukkojen hyödyntäminen ei vaadi pitkien työsuhteiden solmimista eikä sitoutumista mihinkään tiettyyn prosessiin. (Kärkkäinen et al. 2014, ss. 12-13.) Joukkoistaminen voikin laskea kustannuksia, kasvattaa esimerkiksi ideoinnin ja innovoinnin nopeutta, sekä laskea tuotteiden läpimenoaikaa ja markkinoille pääsemiseen kuluva aikaa (Kärkkäinen et al. 2014, s. 13; Vuković 2009, s. 686; Brabham 2008, s. 87). Lisäksi saadaan kasvatettua asiakasymmärrystä sekä mahdollisesti kasvattaa liikevaihtoa ja –voittoa (Kärkkäinen et al. 2012, s. 136).

Simula ja Vuori (2012, s. 13) ovat koonneet tutkimuksestaan lukuisia erilaisia joukkoistamisen mahdollisia hyötyjä sen mukaan, millaista joukkoa joukkoistamistehtävän toteutuksessa hyödynnetään. Työntekijöitä hyödynnettäessä innovatiivisuus voi kasvaa; luotettujen partnerien kanssa hyötynä voi olla heidän motivaatio säilyttää läheiset suhteet ja edelleen olla halukkaita osallistumaan joukkoistamiseen; esivalitut osallistujat ja yhteisöt voivat esimerkiksi monitoroida ja arvioida ideoita sekä yleisen joukon kautta

voidaan saada, kuten edellä todettiin, onnekkaita sattumia, täysin uusia ja innovatiivisia ideoita sekä lisäksi kasvattaa brändiin liittyvää hyväntahtoisuutta (Simula & Vuori 2012, s. 13). Kuten jo joukkoistamista määriteltäessä luvussa 3.1 kävi ilmi, keskeistä joukkoistamisessa on siitä koituvat molemminpuoliset hyödyt joukkoistajan ja osallistujien välillä (Brabham 2013, s. 3), joista kerrotaan tarkemmin tutkimuksen empiirisessä osuudessa. Seuraavaksi esitellään kuitenkin tarkemmin tässä työssä hyödynnettävää joukkoistamisen toimintamallien jakoa sekä esitellään tutkimukseen valitut joukkoistamisen case-esimerkit.

3.4 Joukkoistamisen case-esimerkkejä

Joukkoistaminen voidaan toteuttaa joko olemassa olevia joukkoistamisalustoja ja yhteisöjä hyödyntämällä tai rakentamalla itse yhteisön oman joukkoistamisalustan tai välittäjäorganisaatiolta palveluna hankitun joukkoistamisalustan ympärille (Kärkkäinen et al. 2014, s. 41; Zheng et al. 2011, s. 57). Joukkoistamisprosessi voi vaihdella suuresti sen mukaan, tapahtuuko se esimerkiksi organisaation oman joukkoistamisalustan vai välittäjäorganisaation tarjoaman alustan kautta sekä millaista toimintamallia siinä hyödynnetään. Vukovićin (2009) esittämien innovointikilpailun ja innovointimarkkinan lisäksi Kärkkäinen et al. (2012b) tunnistivat kaksi muuta toimintamallia: innovointitapahtuma ja innovointiyhteisö sekä näiden lisäksi työkalusarjan (*toolkit*), jota voidaan hyödyntää kaikissa neljässä toimintamallissa (Bernhardt 2013, s. 10 mukaan). Näissä jokaisessa on logiikkansa ja kompensaationsa. Kompensaatiot voivat olla aineellisia (usein kilpailussa ja markkinoissa) tai aineettomia (usein tapahtumissa ja yhteisöissä) (Bernhardt 2013, s. 10). Kompensaatioista kirjoitetaan enemmän tämän työn empiirisen osuuden tuloksissa luvussa 6. Alla kuvassa 3.3 on esitetty joukkoistamisen toimintamalleja ja tähän työhön valittuja case-esimerkkejä, joita avataan tarkemmin liitteessä A.



Kuva 3.3. Joukkoistamisen toimintamalleja ja tähän työhön valittuja joukkoistamisen case-esimerkkejä (mukailtu Kärkkäinen et al. 2012b, Multasuo 2012, s. 21 mukaan)

Tässä työssä eri joukkoistamisen toimintamalleista puhutaan termeillä joukkoistamiskilpailut, joukkoistamistapahtumat ja joukkoistamismarkkinat sekä joukkoistamisyhteisöt. Bullinger et al. (2010, s. 301) määrittelevät joukkoistamiskilpailut kattamaan koko innovaatioprosessin ideoinnista valintaan ja edelleen toteutukseen. Joukkoistamiskilpailut ovat online-ympäristössä suoritettavia kilpailuja, joissa innovoijat hyödyntävät kokemustaan, taitojaan ja luovuuttaan tarjotakseen ratkaisun tiettyyn joukkoistajan määrittelemään haasteeseen (Bullinger et al. 2010, s. 291). Joukkoistamiskilpailussa joukkoistaja muotoilee joukkoistettavan ongelman kilpailun muotoon, ja muotoilun avulla voidaan vaikuttaa joukon tuotosten laatuun. Keskeistä on myös luoda säännöt ja kriteerit, joiden pohjalta voittajaratkaisu tai -ratkaisut voidaan valita ja palkita. Joukkoistamiskilpailu voidaan toteuttaa joko oman tai välittäjäorganisaation joukkoistamisalustan kautta. (Kärkkäinen et al. 2012b, Multasuo 2012, s. 21 mukaan.) Tässä työssä käytettäviä case-esimerkkejä oman joukkoistamisalustan joukkoistamiskilpailuista ovat Bombardierin YouRail sekä Lemminkäisen Constructive Idea. Välittäjäorganisaation tarjoaman joukkoistamisalustan joukkoistamiskilpailun case-esimerkkejä ovat puolestaan Hämeenlinna - Cities: Skylines ja Kalevan Innopinion Campaign. Lisäksi esitellään Konecranesin GrabCAD Challenges, jossa hyödynnetään myös GrabCAD:n joukkoistamisyhteisöä, joista kerrotaan tarkemmin jäljempänä. Eri toimintamallien yhdistäminen onkin käytetty keino joukkoistamista toteutettaessa (Kärkkäinen et al. 2012b, Multasuo 2012, s. 22 mukaan).

Joukkoistamistapahtumassa tai välittäjäorganisaation tarjoaman joukkoistamisalustan kohdalla joukkoistamismarkkinassa keskitytään tietyn ongelman tai tehtävän ratkaisuun aikasidonnaisesti. Nämä eroavat joukkoistamiskilpailusta erityisesti siinä, että tavoitteena on kerätä kaikki joukon tuotokset talteen, jotta niitä voidaan tämän jälkeen hyödyntää esimerkiksi yrityksen palveluiden kehittämisessä. Tavoitteena ei siis ole parhaan tai parhaiden ratkaisujen löytäminen. (Kärkkäinen et al. 2012b, Multasuo 2012, s. 22 mukaan.) Joukkoistamistapahtuman case-esimerkkinä tässä työssä esitellään IBM InnovationJam ja joukkoistamismarkkinan case-esimerkkinä Greenbelt Alliancen Public Square – Neighborland. Jälkimmäistä esimerkkiä pidetään joukkoistamismarkkinana, sillä Neighborland on työkalusarja (*toolkit*), mutta sitä ei kuitenkaan toteutettu kilpailun muodossa (kts. Neighborland 2015). Siinä keskeisenä on Konecranesin case-esimerkin tapaan joukkoistamisyhteisö, joista kerrotaan seuraavaksi.

Joukkoistamisyhteisön toiminnallisuus yhdistelee esimerkiksi elementtejä, jotka edistävät informaation vaihtoa ja vuorovaikutusta, aiheeseen liittyvää keskustelua, yhteisön rakentamista sekä tietyissä tilanteissa tuotteiden yhteissuunnittelua (Bullinger et al. 2010, s. 292). Joukkoistamisyhteisöt ovat nimensäkin mukaan yhteisöjen päälle rakennettuja joukkoistamisen malleja. Yhteisöt voivat olla yrityksen itse rakentamia, esimerkiksi yrityksen eri sidosryhmistä ja asiakkaita muodostettuja asiakasyhteisöjä tai ne voivat olla välittäjäorganisaation kaltaisia, esimerkiksi vapaita palvelun yhteyteen rakennettuja käyttäjäyhteisöjä. Keskeistä on, että yhteisöjen kautta sen jäsenien osaami-

nen ja tieto voidaan valjastaa ongelmien ratkaisemiseen, ja niiden kautta saadaan alustoilla yhdessä yhteisön jäsenten kanssa jalostettavia ideoita ja konsepteja. (Kärkkäinen et al. 2012b, Multasuo 2012, s. 22 mukaan.) Kohdeorganisaatio on hyödyntänyt omassa toiminnassaan joukkoistamisyhteisöjä niin oman (case YIT Tornitalo) kuin välittäjäorganisaation tarjoaman joukkoistamislustan kautta (case YIT Ympäristöpositiivinen asuinalue – Solved), ja tässä työssä näitä molempia tapauksia käytetään esimerkkinä joukkoistamisyhteisöjen hyödyntämisestä.

Kun on luotu ymmärrystä myös joukkoistamisesta, sen käsitteestä, toimintamalleista ja prosessista sekä mahdollisista hyödyistä, kirjallisuuskatsauksen avulla on saatu luotua teoriatausta, jonka kautta voidaan siirtyä seuraavissa alaluvuissa käsiteltävään empiiriseen tutkimukseen. Luvussa 4 esitellään yleisesti eri empiriaosuuksien toteutusta ja niiden analysointia. Luvussa 5 esitellään tarkempaan analyysiin valitut joukkoistamisen case-esimerkit ja niiden mahdollinen sovellettavuus kohdeorganisaatiolle sekä luvussa 6 empiirisen tutkimuksen tuloksia. Tuloksissa käy tarkemmin ilmi eri joukkoistamisen toimintamallien piirteitä ja esimerkiksi niiden kompensatioita ja motivaattoreita.

4. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvataan empiirisen tutkimuksen toteutus. Ensin esitellään yleisesti aineistonkeruumenetelmät, jonka jälkeen tutkimuksen toteutusta ja tutkimusaineistoa. Tässä esitellään tutkimukseen valittujen joukkoistamisen case-esimerkkien valintakriteerit sekä esitellään haastatteluiden toteutusta ja tarkoitusta. Luvun 4 lopuksi esitellään vielä empiirisen tutkimuksen analyysimenetelmät.

4.1 Aineistonkeruumenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tietolähteet on valittu harkitusti ja huolellisesti eli henkilöt, joilta tietoa kerätään, on tunnettava tutkimuksen kohteena oleva ilmiö mahdollisimman hyvin tai heillä on oltava siitä kokemusta (Pitkäranta 2010, s. 114). Tässä työssä tämä tarkoittaa erityisesti näkemystä joukkoistamisesta. Tämän vuoksi henkilöille, joilta tietoa kerätään, on hyvä esitellä tutkimuksen taustaa ja aihetta yleisesti sekä työn sisältöä, mitä tähän mennessä on saatu aikaan. Näin voidaan samalla varmistaa, että henkilöt tietävät aihealueesta tutkimuksen kannalta tarpeeksi. Tässä tutkija näki haastattelun olevan parempi vaihtoehto kyselytutkimukselle muun muassa sen joustavuuden vuoksi (Hirsijärvi et al. 2007, ss. 199-200).

Pääasiallisina aineistonkeruumenetelminä tässä työssä käytettiin siis haastatteluja, kahda täsmäryhmähaastattelua ja kahta erillistä yksilöhaastattelua. Tavallisesti haastattelulajeja erotellaan sen mukaan, miten muodollinen ja miten strukturoitu haastattelutilanne on (Hirsijärvi & Hurme 2011, s. 43). Kirjallisuudessa haastattelut jaetaan yleisesti kolmeen luokkaan: strukturoituun, puoli-strukturoituun sekä strukturoimattomaan haastatteluun (Ghaudi & Gronhaug 2010, s. 126). Näistä myös käytetään eri lähteissä eri nimityksiä. Teemahaastattelu on täysin strukturoidun eli lomakehaastattelun ja strukturoimattoman eli avoimen haastattelun välimuoto (Hirsijärvi & Hurme 2011, ss. 44, 47; Hirsijärvi et al. 2007, s. 203). Siitä puuttuu strukturoidulle haastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka järjestys ja muoto, mutta se ei ole kuitenkaan täysin vapaa niin kuin strukturoimaton haastattelu (Hirsijärvi & Hurme 2011, s. 48). Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat haastateltavien tiedossa (lähetetään etukäteen), mutta kysymysten tarkka järjestys tai muoto puolestaan eivät (Hirsijärvi et al. 2007, s. 203). Teemahaastattelu huomioi sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja niille antamansa merkitykset ovat keskeisessä asemassa, samoin kuin se, että nämä merkitykset syntyvät vuorovaikutuksen kautta (Hirsijärvi & Hurme 2011, s. 48).

Teemahaastattelun kautta pyritään löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti eli etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen

ja siitä jo ennalta tiedettyyn (Pitkäranta 2010, s. 107). Teemahaastattelun nähtiinkin sopivan tähän työhön parhaiten, sillä tutkimuksen kannalta liian tiukan haastattelun (strukturoidu) tai täysin avoimen haastattelun tekemistä ei nähty järkevänä. Avoin haastattelu vie usein paljon aikaa ja strukturoidulla haastattelulla ei saada tarpeeksi keskustelua aikaan (Hirsijärvi et al. 2007, ss. 203-204). Esimerkiksi ensimmäisen empiriaosuuden case-esimerkkien valintaan lomakehaastattelua ei nähty sopivaksi, sillä tavoitteena oli luoda keskustelua ja saavuttaa valittavista case-esimerkeistä yhteinen päätös. Myöskään täysin avointa haastattelua ei nähty sopivaksi aikarajoituksista ja aiheen haastavuudesta johtuen.

Tämän työn kahdessa ensimmäisessä empiriaosuudessa hyödynnettiin teemahaastattelun muotoisia ryhmähaastatteluita ja edelleen ryhmähaastattelun alalajia - täsmäryhmähaastatteluja (*focus group interview*) (Hirsijärvi & Hurme 2011, s. 61). Täsmäryhmähaastattelun ja ryhmähaastattelun ero on kuitenkin hyvin häilyvä (Ghaudi & Gronhaug 2010, s. 134). Täsmäryhmä voi olla esimerkiksi juuri teemamuotoinen (*focused interviews*) tai keskusteluryhmämuotoinen (Ghaudi & Gronhaug 2010, s. 133), ja näitä molempia piirteitä havaittiin kahdessa ensimmäisessä empiriaosuudessa.

Focus Groups (1997) esittelee täsmäryhmähaastattelun viisi keskeistä piirrettä:

- 1) Ryhmässä kuudesta kahdeksaan henkilöä
- 2) Tarkasti valitut ryhmän henkilöt kutsutaan keskusteluun. He ovat esimerkiksi henkilöitä, joiden mielipiteillä ja asenteilla on vaikutusta tarkasteltavana olevaan ilmiöön, ja he voivat saada aikaan muutoksia
- 3) Ryhmällä on tavoite, joka on ilmoitettu ryhmän jäsenille
- 4) Ryhmällä on usein organisaation ulkopuolinen puheenjohtaja (*moderator*), joka toimii ideoiden vaihtamisen helpottajana ja ryhmäistunnon tarkoituksen selvittäjänä. Puheenjohtaja pyrkii saamaan aikaan vapaata keskustelua ja huomioimaan hiljaisimmat henkilöt, kuitenkin sekaantumatta liikaa keskustelun kulkuun
- 5) Ryhmän istunnot pyritään saamaan vapautuneiksi, ja ne kestävät yleensä noin tunnin. Istunnossa voidaan käyttää apuna nauhoitus- ja videointilaitteita. (Hirsijärvi & Hurme 2011, s. 62 mukaan.)

Kuten listan kohdassa 1 esitettiin, myös Ghaudi ja Gronhaug (2010, s. 134) esittävät täsmäryhmän optimaaliseksi kooksi kuudesta noin kymmeneen henkilöä, jotka muodostavat homogeenisen ryhmän, sillä silloin voidaan saada syvällisempää tietoa ja avoimempaa keskustelua aikaiseksi. Tässä työssä täsmäryhmähaastatteluihin tarkoituksena oli saada osallistumaan juuri kohdeorganisaation strategiatyöryhmän jäseniä viidestä kahdeksaan henkilöä, sillä heidän voidaan nähdä saavan muutosta aikaan. Ghaudi ja Gronhaug (2010, s. 134) kirjoittavat, että ryhmän puheenjohtaja varmistaa keskustelun pysymisen aiheessa ja että keskustelua syntyy. Tämän työn kirjoittaja toimi täsmäryhmähaastatteluiden puheenjohtajana.

Ryhmähaastattelu ja täsmäryhmähaastattelu ovat tehokkaita tiedonkeruun muotoja, joilla voidaan säästää aikaa saaden nopeasti tietoa samanaikaisesti usealta henkilöltä (Hirsijärvi & Hurme 2011, s. 63; Ghaudi & Gronhaug 2010, s. 135; Hirsijärvi et al. 2007, s. 205). Ryhmähaastattelulla on lisäksi erityinen merkitys silloin, kun halutaan selvittää henkilöiden yhteisen kannan muodostumista (Hirsijärvi & Hurme 2011, s. 61), kuten tämän työn ensimmäisessä empiriaosuudessa. Tämä liittyi siihen, että haluttiin selvittää ja valita useasta case-esimerkistä strategiatyöryhmän mielestä mielenkiintoisimmat esimerkit toiseen empiriaosuuteen tiettyjen kriteerien kautta. Tällöin ryhmä pystyi myös auttamaan väärinymmärrysten korjaamisessa (Hirsijärvi et al. 2007, s. 206), joka voitiin nähdä eduksi tutkimuksen aiheen haastavuuden vuoksi. Lisäksi jokaisessa yksilöhaastattelussa oltaisiin jouduttu käymään samat asiat läpi eli varmistamaan muun muassa, että haastateltava ymmärtää, mitä joukkoistamisella tarkoitetaan. Tällaisten tietojen varmistaminen ja hankalasti strukturoitavien kokonaisuuksien selvitykseen täsmäryhmähaastattelun katsottiin soveltuvan hyvin, minkä vuoksi ryhmähaastattelun ja edelleen täsmäryhmähaastattelun katsottiin olevan sopiva tiedonkeruumenetelmä niin haastattelijan kuin haastateltavienkin kannalta.

Ryhmädynamiikka ja valtahierarkia vaikuttavat ryhmähaastatteluissa muun muassa siihen, kuka puhuu ja mitä sanotaan, ja erityinen ongelma voi olla yhden tai kahden henkilön dominointi ryhmässä (Hirsijärvi & Hurme 2011, s. 63). Yleisesti ryhmähaastatteluissa ongelmallista voi olla myös haastattelijan asema: jos ryhmähaastattelun lähtökohdaksi on vuorovaikutus osallistujien kesken, haastattelijalla on erilainen rooli kuin kahdenkeskeisessä haastattelussa. Tehtävänä on keskustelun aikaansaaminen ja sen helpottaminen, eikä itseasiassa ryhmän ”haastattelemineen”. (Watts & Ebbutt 1987, Hirsijärvi & Hurme 2011, s. 61 mukaan.) Haastattelijan pitää kuitenkin huolehtia, että keskustelu pysyy valituissa teemoissa ja että jokaisella osallistujalla on mahdollisuus osallistua keskusteluun (Hirsijärvi & Hurme 2011, s. 61). Hirsijärvi ja Hurme (2011, s. 42) muistuttavat myös, että haastattelu eroaa keskustelusta siinä, että ”haastattelu tähtää informaation keräämiseen ja on siis ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa”.

Kuten luvun alussa todettiin, toisen täsmäryhmähaastattelun jälkeen lisäaineiston hankinnalle ja aineiston syventämiselle huomattiin olevan tarvetta. Tämän vuoksi päätettiin toteuttaa kolme teemamuotoista yksilöhaastattelua Skype-puheluiden välityksellä. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat haastateltavien tiedossa (lähetettiin etukäteen), mutta kysymysten tarkka järjestys tai muoto puolestaan eivät (Hirsijärvi et al. 2007, s. 203). Näiden yksilöhaastatteluiden tukena ja pohjana toimi liitteen C taulukon tapaan avatut joukkoistamisen case-esimerkit, joita käytiin läpi keskustellen vaihe eli ikään kuin teema kerrallaan pääpainon oltua toimijoiden ja toimintojen tunnistamisessa. Luotujen kohdeorganisaation potentiaalisten joukkoistamissovellusten ja näiden arvionluonnin analysoinnin jälkeen järjestettiin vielä puhelimen välityksellä kolme yksilöhaastattelua tulosten validoimiseksi.

4.2 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusaineisto

Kertauksena, että tässä työssä aineistonkeruumenetelminä käytettiin kahta täsmäryhmähaastattelua ja kahta erilaista yksilöhaastattelua. Tutkimuksessa hyödynnettiin siis menetelmätriangulaatiota, jolla tarkoitetaan joko saman menetelmän hyödyntämistä eri tilanteissa tai eri menetelmien hyödyntämistä samassa tutkimuskohteessa (Hirsijärvi & Hurme 2011, s. 39). Seuraavissa alaluvuissa esitellään tarkemmin työhön valitut joukkoistamisen case-esimerkit sekä käydään vielä tarkemmin läpi neljän eri empiriaosuuden toteutusta ja tarkoitusta.

4.2.1 Valitut joukkoistamisen case-esimerkit

Tähän työhön valittiin yhdeksän joukkoistamisen case-esimerkkiä, jotka valittiin työhön sen mukaan, jotta saataisiin mahdollisimman kattava kuva erilaisista joukkoistamisen toimintamalleista (kts. luku 3.4). Näistä case-esimerkeistä ensimmäisessä empiriaosuudessa oli tavoitteena valita 2-3 esimerkkiä tarkempaan tutkimukseen, joiden kautta saadaan myös tarkempi ja syvällisempi kuva näissä käytetyistä toimintamalleista ja niiden erityispiirteistä.

Eri online-lähteistä ja valmiista aineistoista (aiempien tutkimusten tuottamasta materiaalista) haettiin erilaisia joukkoistamisen case-esimerkkejä, jotka voivat toimia tämän työn ensimmäisen empiriaosuuden pohjana. Yhdessä kohdeorganisaation kanssa päätettiin, että näitä case-esimerkkejä ei tarvitse etsiä vain rakennusosalta, sillä asumisen aikaisten palveluiden tuottamisen ja kehittämisen ei nähdä liittyvän suoranaisesti rakennusalaan. Lisäksi tällaisia esimerkkejä ei eri online-lähteistä juuri löytynyt. Joukkoistamisen case-esimerkkien vaatimukset liittyivät työn rajauksiin ja päätutkimuskysymykseen eli *miten joukkoistamista voidaan hyödyntää arvon yhteisluonnissa*. Keskeistä siis oli, että case-esimerkeissä käy ilmi verkostomainen arvonluonnin näkökulma (mielellään useampi toimija), asiakastarpeiden selvittäminen sekä asiakkaan kanssa yhdessä ideointi, konseptointi tai esimerkiksi palautteen saaminen ja arvon yhteisluonti. Kohdeorganisaatio kertoi lisäksi arvostavansa esimerkkejä, jotka ovat mahdollisen innovatiivisia ja kansainvälisiä.

Online-lähteistä ja aiempien tutkimusten tuottamasta materiaalista löydettiin erilaisia, yllä esiteltyt ehdot täysin tai osittain täyttäviä joukkoistamisen case-esimerkkejä, jotka on esitetty liitteessä A. Sekä Konecranesin että Greenbelt Alliancen case-esimerkit yhdistävät kaksi toimintamallia, joita käsitellään kuitenkin yhtenä kokonaisuutena. Tähän työhön valittuja case-esimerkkejä on avattu tarkemmin motivaattoreiden ja mekanismien; saadun ymmärryksen ja uuden tiedon sekä tämän työn tutkimusongelmaan soveltavuuden kautta. Nämä joukkoistamisen case-esimerkit toimivat siis ensimmäisen empiriaosuuden pohjana. Liitteen A taulukko on hyvin tiivis esitys näistä case-esimerkeistä, mutta taulukon kolmijaon ja kirjoittajan syvällisemmän tietämyksen jokaisesta case-esimerkistä nähtiin riittävän 2-3 case-esimerkin valitsemiseen ensimmäisessä

empiriaosuudessa, sillä kirjoittaja pystyisi tarvittaessa avaamaan esimerkkejä enemmän suullisesti.

4.2.2 Täsmäryhmähaastattelut: toteutus ja tarkoitus

Kuten täsmäryhmähaastatteluissa on tavallista, osallistujia tavoiteltiin noin viidestä kahdeksaan henkilöä, joiden mielipiteillä ja asenteilla on vaikutusta tarkasteltavaan ilmiöön, ja he voivat saada aikaan muutoksia organisaatiossa (Focus Groups 1997, Hirsi-järvi & Hurme 2011, s. 62 mukaan). Ensimmäiseen empiriaosuuteen kohdeorganisaation tämän työn vastuuhenkilö kutsui sähköpostin välityksellä kohdeorganisaation strategiatyöryhmän jäseniä (kahdeksan henkilöä) osallistumaan ryhmähaastatteluun tai ryhmätyötaphtumaan. Kutsusta kävi ilmi tutkittavat aihepiirit sekä ryhmähaastattelun teemat ja niiden alustava sisältö (kts. liite B). Paikalle pääsi neljä henkilöä vastuuhenkilön lisäksi eli kirjoittaja mukaan lukien kuusi henkilöä, joka nähtiin riittävänä otantana. Lisäksi yhdellä osallistujalla oli ennestään vahvaa kokemusta joukkoistamisesta, minkä nähtiin tuovan ammattimaista näkemystä haastatteluun. Sähköpostikutsusta kävi ilmi tutkittavat aihepiirit sekä täsmäryhmähaastattelun teemat ja niiden mahdollinen sisältö. Osallistuneet olivat kaikki kohdeorganisaation palkkalistoilla ja heidän toimenkuvaansa kuuluvat muun muassa 1) liiketoiminnan kehityshankkeet; 2) IT-arkkitehtuurit; 3) infrastruktuuripalveluiden kehittäminen; 4) kaupungin kehitys sekä 5) sijoittajasuhteet ja yrityskaupat. Kohdeorganisaation sisäinen sähköpostikutsu helpotti kirjoittajan työtä, sillä haastattelun sopiminen erikseen useamman henkilön kanssa niin, että useammalle henkilölle olisi löytynyt yhteinen sopiva aika, olisi voinut olla ja monesti erittäin haastavaa (Ghaudi & Gronhaug 2010, s. 135). Ensimmäinen täsmäryhmähaastattelu toteutettiin kohdeorganisaation pääkonttorilla Helsingissä 31.3. ja sen kesto oli yksi tunti.

Toiseen täsmäryhmähaastatteluun vastuuhenkilö kutsui jälleen sähköpostin välityksellä kohdeorganisaation strategiatyöryhmän jäseniä (tällä kertaa seitsemän henkilöä) osallistumaan ryhmähaastatteluun tai ryhmätyötaphtumaan. Kutsusta kävi myös ilmi tutkittavat aihepiirit sekä ryhmähaastattelun teemat ja niiden alustava sisältö (kts. liite B). Paikalle pääsi vastuuhenkilön lisäksi kolme ensimmäisen empiriaosuuden osallistujaa (toimenkuvat: 1) liiketoiminnan kehityshankkeet; 2) IT-arkkitehtuurit; 3) infrastruktuuripalveluiden kehittäminen; sekä 4) sijoittajasuhteet ja yrityskaupat) sekä lisäksi kolme muuta kohdeorganisaation palkkalistoilla olevaa henkilöä, joiden toimenkuvaan kuuluvat muun muassa 5) suunnitteluydinryhmän ja asumisen konseptin vetäminen; 6) asumisen liiketoiminnan kehittäminen; sekä 7) tietohallinnon johtaminen. Toinen täsmäryhmähaastattelu järjestettiin kohdeorganisaation pääkonttorilla Helsingissä 5.4. ja sen kesto oli puolitoista tuntia.

Ensimmäinen täsmäryhmähaastattelu, kuten tämän työn muutkin haastattelut, oli hyvin keskustelupainotteinen. Vaikka kaikki tämän työn haastattelut olivatkin luonteeltaan keskustelupainotteisia, jokaisessa haastattelussa esitettiin kuitenkin tarkempia kysymyksiä ja keskityttiin tarkemmin jokaisen haastattelun keskeisimpiin teemoihin. Ensimmäi-

sessä täsmäryhmähaastattelussa ryhmän osallistujien esittelyiden jälkeen pohjustettiin ensimmäisen empiriaosuuden tarkoitus, joka oli valita tietyin kriteerein 2-3 mielenkiintoisinta case-esimerkkiä, jotka toimisivat toisen empiriaosuuden pohjana. Seuraavaksi esiteltiin päätutkimuskysymys, johon tässä työssä haetaan vastausta, ja perusteltiin, miksi työn aihe on valittu tutkittavaksi. Tämän jälkeen aihetta pohjustettiin ja perehdytettiin siihen, sillä erityisesti haastatteluille on ominaista se, että siihen osallistuvat ihmiset pyrkivät käsitteellisesti välittämään omaa mielellistä suhdettaan maailmaan, minkä vuoksi haastattelijan tehtävänä on saada selville objektin tai asiointilan merkityksen rakentuminen haastateltavalle (Hirsijärvi & Hurme 2011, s. 49). Perehdytyksessä käytiin läpi joukkoistamisen määritelmää; esiteltiin erilaisia joukkoistamistapoja (kts. luku 3.4) sekä keskusteltiin arvionluonnista ja arvionluontimalleista yleisesti. Kuten esimerkiksi luvussa 3 kävi ilmi, joukkoistamiselle ei ole yhtä ainoaa määritelmää ja joukkoistamista voidaan toteuttaa usealla eri tavalla. Tämän vuoksi olikin tärkeää varmistaa jo heti täsmäryhmähaastattelun alussa, että esimerkiksi puhuttaessa joukkoistamisesta, asia ymmärrettiin samalla tavalla. Näin siis varmistettiin haastatteluun osallistuvien hallitsevan yhteisen kielen (Hirsijärvi & Hurme 2011, s. 50). Yleisen perehdytyksen jälkeen kerrottiin, miten case-esimerkit valittiin ensimmäiseen empiriaosuuteen, ja yhtenä kriteerinä oli juuri se, että valitut case-esimerkit esittelevät erilaisia joukkoistamisen toimintamalleja (kts. luku 3.4). Case-esimerkit käytiin läpi siten, että ensin tutustuttiin organisaation oman joukkoistamisalustan kautta toteutettuihin ja tämän jälkeen välittäjäorganisaation tarjoaman joukkoistamisalustan kautta toteutettuihin joukkoistamisen case-esimerkkeihin. Tilaisuuden lopuksi tehtiin vielä valinnat tarkempaan tarkasteluun valittavista case-esimerkeistä, jotka esitellään luvussa 5.1.

Toisen empiriaosuuden aluksi aihetta pohjustettiin ensimmäisen täsmäryhmähaastattelun tapaan, sillä nyt mukana oli kolme uutta strategiatyöryhmän jäsentä. Tämän lisäksi käytiin läpi ensimmäisen täsmäryhmähaastattelun tulokset (kts. luku 5.1) eli esiteltiin valitut joukkoistamisen case-esimerkit ja miksi nämä case-esimerkit valittiin. Nämä tulokset esiteltiin avattujen viisivaiheisten joukkoistamisprosessien kautta, jotka tutkija muotoili ensimmäisen empiriaosuuden jälkeen (kts. liite C). Toisen täsmäryhmähaastattelun alkuperäisenä tarkoituksena oli hahmotella ensimmäisessä empiriaosuudessa valittujen case-esimerkkien ja niiden avattujen viisivaiheisten joukkoistamisprosessien pohjalta kohdeorganisaatiolle omat potentiaaliset joukkoistamissovellukset viisivaiheisen joukkoistamisprosessin mukaan, joiden pohjalta tutkija pystyisi edelleen luomaan joukkoistamisen arvionluontimalleja. Toisen empiriaosuuden jälkeen kävi kuitenkin ilmi, että lisäaineiston hankinnalle oli tarvetta, jotta tämä olisi mahdollista. Lisäaineiston hankinnan nähtiin myös helpottavan toista työn lopullista tavoitetta eli joukkoistamissovellusten arvionluontimallien luomista. Ajallisista syistä ja lisäaineiston hankinnan tarpeen vuoksi toisessa täsmäryhmähaastattelussa esiteltiin vain lyhyesti kaksi toisiaan täydentävää ja tässä työssä joukkoistamisen arvionluonnin analysoinnissa käytettäväksi suunniteltua arvionluonnin analysointimallia: Amitin ja Zottin sekä Biemin ja Caswellin mallit (kts. luku 2.4). Strategisena arvionluonnin mallina Amitin ja Zottin arvionluonnin ajurit

toimi tämän työn lähtökohtaisena arvonluonnin analysoinnin mallina, mutta kohdeorganisaatiossa Biemin ja Caswellin strateginen arvoverkostoanalyysi nähtiin uutena ja arvonluonnin ajureita täydentävä mallina ja tapana mallintaa arvonluontia, minkä vuoksi myös se valittiin tähän työhön. Yleisen perehdytyksen ja kertauksen sekä arvonluonnin analysointimallien esittelyn jälkeen keskityttiin ensimmäisessä empiriaosuudessa valittuihin ja viisivaiheisen joukkoistamisprosessin kautta avattuihin joukkoistamisen case-esimerkkeihin. Niistä keskusteltiin yleisesti kohdeorganisaation näkökulmasta sekä siitä, mitä ne voisivat tässä kontekstissa tarkoittaa pitäen samalla mielessä tämän työn tutkimusongelman. Ensimmäisen ja toisen empiriaosuuden tuloksia esitellään tarkemmin luvussa 5.

4.2.3 Yksilöhaastattelut: toteutus ja tarkoitus

Kuten edellä todettiin, toisen empiriaosuuden jälkeen nousi tarve lisääaineiston hankinnalle ja hankitun aineiston syventämiselle, minkä vuoksi toteutettiin kolme yksilöhaastattelua Skype-puhelujen kautta. Jokaiseen case-esimerkkiin liittyen järjestettiin kahdenkeskeinen keskustelu tutkijan ja kohdeorganisaatiosta valitun henkilön kanssa. Haastateltavat henkilöt valittiin toisen täsmäryhmähaastattelun lopuksi ja valinta tehtiin henkilöiden eri case-esimerkkeihin liittyvän ammattitaidon ja soveltuvuuden mukaan. Osallistujien toimenkuvana ovat muun muassa 1) suunnitteluydinryhmän ja asumisen konseptin vetäminen; 2) kaupunkikehitys; sekä 3) asumisen liiketoiminnan kehittäminen. Kohdeorganisaation vastuuhenkilö kutsui jälleen sähköpostin välityksellä kohdeorganisaatiosta valitut kolme osallistujaa osallistumaan Skype-palaveriin, joiden tavoitteena oli hahmotella kohdeorganisaatiolle omat potentiaaliset joukkoistamissovellukset viisivaiheisen joukkoistamisprosessin mukaan sekä hahmottaa arvonluontimallien luomisen kannalta keskeisiä tekijöitä, kuten kohdeorganisaation potentiaalisten joukkoistamissovellusten liiketoimintayksiköitä ja eri toimijoita. Ensimmäiset yksilöhaastattelut toteutettiin 11.4.-12.4.2016 ja ne kestivät noin tunnin. Tämän työn toisten päätulosten muodostumista helpottamaan kirjoittaja lähetti edeltävällä viikolla haastateltaville taulukkoja viisivaiheisen joukkoistamisprosessin muotoon avatut joukkoistamisen case-esimerkit sekä lyhyen pohjustuksen Biemin ja Caswellin strategiseen arvoverkostoanalyysiin. Tämä sen vuoksi, jotta osallistujat saivat kuvan siitä, miten kohdeorganisaatiolle hahmoteltujen potentiaalisten joukkoistamissovellusten pohjalta arvonluontia lähdetään analysoimaan.

Viimeiseen empiriaosuuteen, tulosten validointiin, osallistuivat samat kolme osallistujaa kuin kolmanteen empiriaosuuteen. Kohdeorganisaation vastuuhenkilö kutsui jälleen sähköpostin välityksellä kohdeorganisaatiosta valitut kolme osallistujaa osallistumaan Skype-palaveriin, jotka toteutettiin lopulta puhelimen välityksellä. Neljännen empiriaosuuden tarkoituksena oli tutustua aikaisemman aineiston ja Skype-puheluiden pohjalta luotuihin ja viisivaiheisten joukkoistamisprosessien mukaan avattuihin kohdeorganisaation potentiaaliin joukkoistamissovelluksiin sekä edelleen niiden pohjalta luotui-

hin arvonluontimalleihin, jotka kirjoittaja lähetti osallistujille ennen puhelinhaastatteluita. Neljäs empiriaosuus toimi lähinnä alustavien tulosten validointina, ja sen avulla voitiin varmistua edeltävissä empiriaosuuksissa kerätyn aineiston oikeellisuudesta sekä pystyttiin yhdessä kohdeorganisaation kanssa täydentämään mahdollisia puuttuvia tietoja. Puhelinhaastattelut kestivät noin puoli tuntia ja ne järjestettiin 2.-4.5.2016. Alle taulukkoon 4.1 on vielä koottu eri empiriaosuuksien osallistujat ja tieto siitä, mihin empiriaosuuksiin kukin osallistuja osallistui.

Taulukko 4.1. Haastatteluihin osallistuneet eri empiriaosuuksissa

| Toimenkuva | 1. osa | 2. osa | 3. osa | 4. osa |
|---|--------|--------|--------|--------|
| Liiketoiminnan kehityshankkeet (Senior Manager) | X | X | | |
| IT-arkkitehtuurit (Senior Manager) | X | X | | |
| Infrastruktuuripalveluiden kehittäminen | X | X | | |
| Kaupunginkehitys (Senior Vice President) | X | | X | X |
| Sijoitussuhteet ja yrityskaupat | X | X | | |
| Suunnitteluydinryhmän ja asumisen konseptin vetäminen (Vice President) | | X | X | X |
| Asumisen liiketoiminnan kehittäminen (Senior Vice President) | | X | X | X |
| Tietohallintojohtaja (CIO) | | X | | |

Kolmanteen ja neljänteen empiriaosuuteen osallistuneiden haastateltavien case-esimerkit esitellään luvussa 6. Seuraavassa alaluvussa käydään lyhyesti läpi, miten joista empiriaosuuden aineistoa analysoitiin.

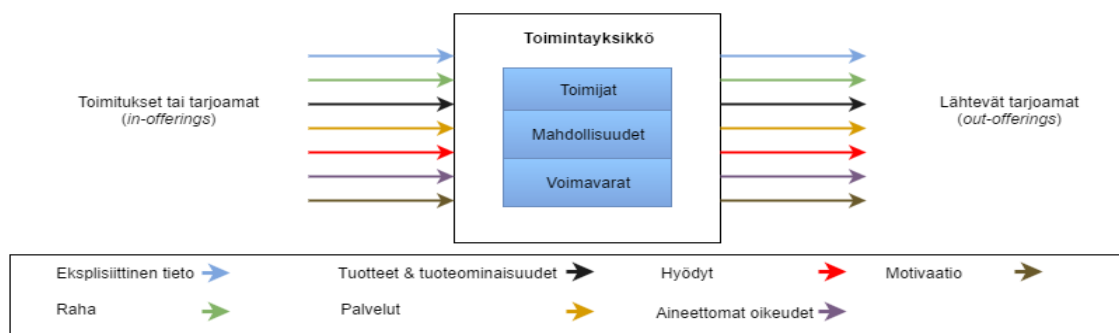
4.3 Analyysimenetelmät

Hirsjärvi ja Hurme (2011, s. 138) mainitsevat haastatteluaineiston purkamiseen kaksi erilaista tapaa: 1) sanasanainen puhtaaksikirjoittaminen eli litterointi, joka voidaan tehdä koko haastatteluaineistosta tai soveltuvilta osin valikoiden sekä 2) päätelmien tekeminen suoraan tallennetusta aineistosta eli aineistoa ei kirjoiteta tekstiksi. Tässä työssä molemmat täsmäryhmähaastattelut äänitettiin ja videoitiin, ja molempien täsmäryhmähaastatteluiden jälkeen videoitu ja äänitetty materiaali purettiin valikoiduin osin tekstimuotoon. Myös Skype-puhelut nauhoitettiin, mutta mitään haastattelua ei litteroitu kokonaisuudessaan vaan aineistosta pyrittiin nostaa esiin työn kannalta keskeisimmät asiat ja kirjoittaa ne tarkemmin auki. Tulosten validoinnissa hyödynnettyjen puhelinhaastatteluiden ohessa tehtiin myös joitain muistiinpanoja. Tällaisen tarkkuuden oletettiin olevan riittävä tässä tutkimuksessa. Olennaisten osien aukikirjoituksen jälkeen aineisto luettiin läpi useaan kertaan, minkä jälkeen eri kategorioihin tai teemoihin kerättiin kaikki olennaiset asiat, joita haastatteluissa nousi esiin. Esimerkiksi ensimmäisessä empiriaosuudessa, case-esimerkkien valinnassa, kaikki sisältö, joka koski Bombardierin case-

esimerkkiä, koottiin yhteen. Näin osallistujien vastauksia pyrittiin luokitella ja yhdistellä, sekä tehdä case-valinnat toiseen empiriaosuuteen.

Ensimmäisessä empiriaosuudessa valitut kolme case-esimerkkiä avattiin ennen toista empiriaosuutta viisivaiheisen joukkoistamisprosessin mukaan taulukoiksi (kts. luku 3.2 ja liite C). Lisäksi taulukkoon nostettiin kohdat *joukkoistamisen tarkoitus* sekä *hyödyt arvonluonnissa*, joita myös analysoitiin jokaisen joukkoistamissovelluksen kohdalla. Joukkoistamisen case-esimerkkien avaamisessa hyödynnettiin muun muassa eri online-lähteitä ja tutkimuksia. Toisen täsmäryhmähaastattelun ja ensimmäisten yksilöhaastatteluiden pohjalta tutkija hahmotteli kohdeorganisaation kolme potentiaalista joukkoistamissovellusta viisivaiheisen joukkoistamisprosessin mukaan. Näiden hahmottaminen toimi pohjana kohdeorganisaation alustavien arvonluontimallien luomiselle, jotka tutkija loi Amitin ja Zottin arvonluonnin ajureiden sekä Biemin ja Caswellin strategisen arvoverkostoanalyysin kautta.

Amitin ja Zottin neljää arvonluonnin ajuria kohdeorganisaation mahdollisille joukkoistamissovelluksille lähdettiin analysoimaan käyttäen hyväksi valittuja ja todellisia joukkoistamisen case-esimerkkejä, sillä kohdeorganisaation potentiaaliset joukkoistamissovellukset luotiin näiden pohjalta. Amitin ja Zottin neljää arvonluonnin ajuria kohdeorganisaation joukkoistamissovelluksissa tarkasteltiin siis peilaten valittuihin ja todellisiin joukkoistamisen case-esimerkkeihin. Biemin ja Caswellin mallin hyödyntäminen alkoi puolestaan toimintayksikköanalyysillä, jossa listattiin joukkoistamissovellusten kaikki tai niissä oleelliseksi katsotut toimintayksiköt. Näitä edelleen tarkasteltiin toimijoiden, mahdollisuuksien sekä voimavarojen kautta. (Biem & Caswell 2008.) Näitä sekä mahdollisia arvotransaktioita analysoitiin kerätyn aineiston ja kirjoittajan päättelyn avulla, jonka jälkeen luotiin alustavat toimintayksikkötaulukot ja edelleen arvoverkoston kuvaukset jokaiselle joukkoistamissovellukselle. Alla kuvassa 4.1 on esitetty tässä työssä käytettävä arvoverkoston visualisoinnin merkintätapa eri joukkoistamissovellusten analysointiin. Siinä on kuvattuna toimintayksikkö ja sen kolme eri osaa eli toimijat, mahdollisuudet sekä voimavarat. Lisäksi eri värisillä nuolilla on kuvattu eri toimijoiden erilaisia toimituksia ja lähteviä tarjoamia - transaktioita.

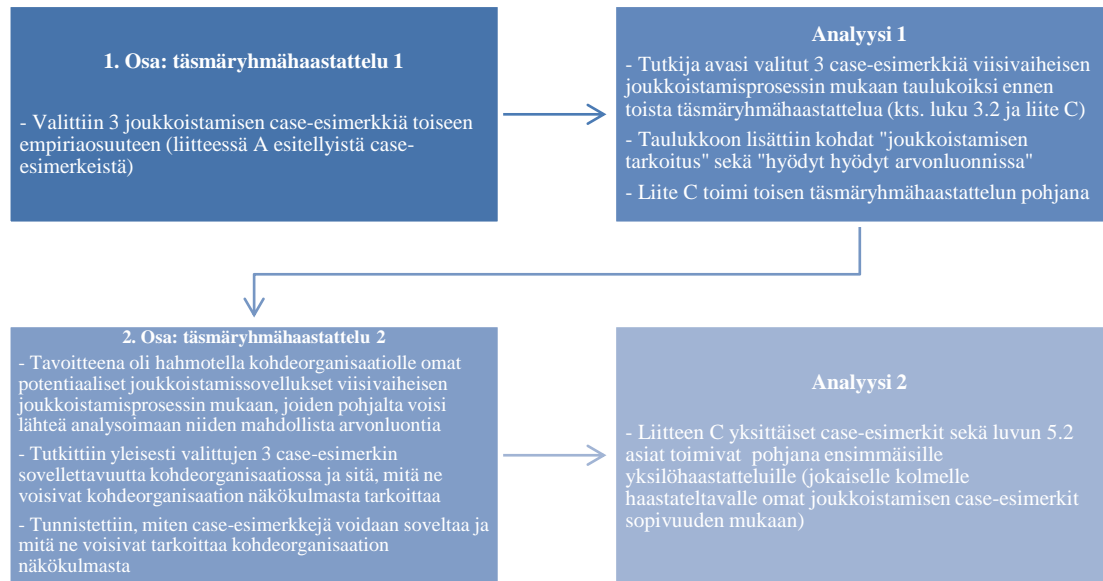


Kuva 4.1. Arvoverkoston visualisoinnin merkintätapa (mukailtu Multasuo 2013, s. 76; Biem & Caswell 2008)

Kuten luvussa 2.4.2 todettiin, varsinainen arvonluonti tapahtuu niin, että tietty toimintayksikkö muuntaa sisään tulevat toimitukset tai tarjoamat (*in-offerings*) lähteviksi tarjoamiksi (*out-offerings*) (Biem & Caswell 2008, s. 4). Kuten kuvasta 4.1 voidaan todeta, toimintayksiköiden voimavarat (*assets*) voivat olla joko aineellisia tai aineettomia, ja ne myötävaikuttavat mahdollisuuksien mahdollistajina, jotka ovat joukko toimintayksikkökohtaisia prosesseja, aktiviteetteja ja dynamiikoita (Multasuo 2013, s. 76; Biem & Caswell 2008).

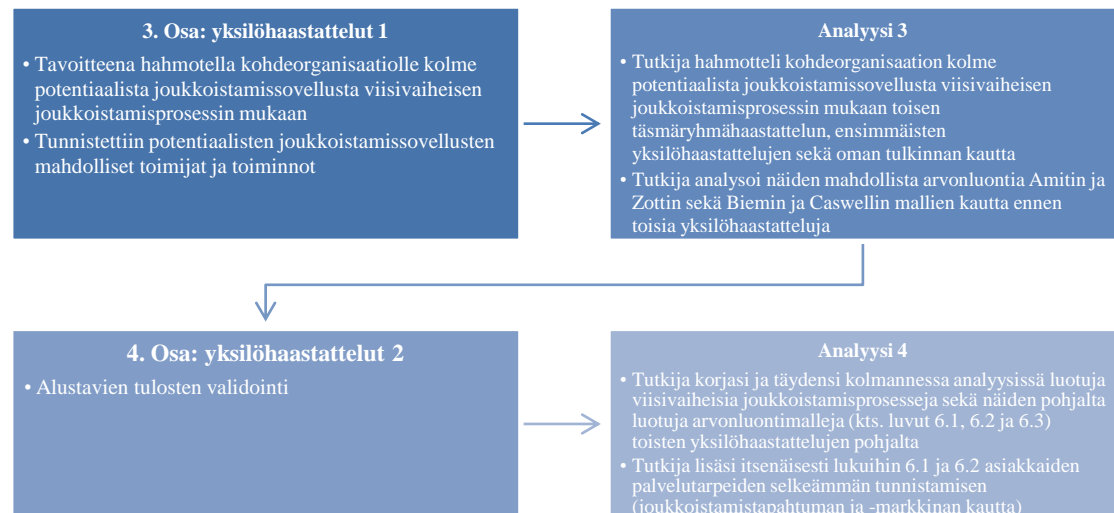
Multasuo (2013, s. 76) tunnisti tutkimuksessaan seitsemän erilaista tarjoamaa: eksplisiittinen tieto, raha, tuotteet ja tuoteominaisuudet, palvelut, hyödyt, aineettomat oikeudet (IP-oikeudet) sekä motivaatio. Eksplisiittinen tieto on digitaaliseen muotoon kirjoitettua tietoa, joka sisältää esimerkiksi vastauksia kysymyksiin, kommentteja ja muita kirjoitettuja dokumentteja. Raha esittää tulovirtoja, jotka usein muodostuvat transaktioiden palkkioista ja maksuista. (Multasuo 2013, s. 76.) Tuote tai tuoteominaisuus on mikä tahansa fyysinen tai digitaalinen siirrettävä (usein lopputuotteita tai tuotteiden moduuleita), jossa sen omistajuus siirtyy samalla sen vastaanottajalle. Palvelut ovat lähteviä tarjoamia (*out-offering*), joiden vastaavat toimitukset (*in-offerings*) annetaan vastaanottajalla. Tällöin vaihdanta tapahtuu kahden tai useamman osapuolen välillä (palveluntarjoajan sekä asiakkaan), ja palvelut ovat usein yrityksen lähteviä mahdollisuuksia tai tarjoamia, joista asiakas maksaa palveluntarjoajalle. (Multasuo 2013, s. 76; Biem & Caswell 2008.) Hyödyt ovat aineettomia palveluksia tai etuja, joita jaetaan verkostossa toimijalta toisella ja jotka paljastavat todelliset toimijoiden motivaattorit sitoutua näihin suhteisiin (Allee 2002, ss. 3–4, Multasuo 2013, s. 76 mukaan). Bränditietoisuus on esimerkki mahdollisista hyödyistä (Biem & Caswell 2008, s. 4). Multasuo (2013, ss. 76–77) nostaa tutkimuksessaan erikseen esiin aineettomat eli IP-oikeudet (*intellectual property*), sillä ne nähdään usein yleisesti ongelmallisena uudenlaisten sosiaaliseen mediaan pohjautuvien toimintatapojen, kuten myös joukkoistamisen kohdalla (Kärkkäinen et al. 2012, ss. 134, 136). Esimerkiksi tuotekehityksessä IP-oikeudet ovat erittäin keskeinen tekijä, mutta muiden arvonluonnin analysointimallien kautta ne eivät nouse selvästi esiin (Kärkkäinen et al. 2014, s. 35). Viimeisenä tarjoamana on motivaatio, joita käsiteltiin enemmän luvussa 3.2. Motivaatiotekijät jaetaan monessa lähteessä ulkoisiin (*extrinsic*) sekä luontaisiin (*intrinsic*) tekijöihin, jotka käsittävät esimerkiksi aineelliset tai aineettomat palkinnot kuten rahapalkinnot tai yksilön oppimisen (mm. Gan et al. 2012, s. 383; Leimeister et al. 2009, s. 203).

Kertauksena alle kuviin 4.2 ja 4.3 on vielä koottu aikajärjestyksessä, mitä aineistonkeruumenetelmiä käytettiin, mitä tutkimuksessa tehtiin missäkin vaiheessa, mitä eri menetelmillä tavoiteltiin ja miten jokaisen eri aineistonkeruumenetelmän kautta saatua aineistoa analysoitiin.



Kuva 4.2. Tämän työn empiirisen tutkimuksen toteutus ja analyysi (tulosten pohjustus)

Alla oleva kuva 4.3 nostettiin erilleen yllä olevan kuvan 4.2 kanssa, sillä siinä käy pääsääntöisesti ilmi, miten tämän työn empiirisen tutkimuksen varsinaisiin tuloksiin päästiin. Kuvan 4.2 täsmäryhmähaastattelut toimivat siis ikään kuin pohjana varsinaisille tuloksille, jotka esitellään luvussa 6.



Kuva 4.3. Tämän työn empiirisen tutkimuksen toteutus ja analyysi (varsinaiset tulokset)

Luvussa 5 esitellään ensimmäisessä empiriaosuudessa valitut joukkoistamisen case-esimerkit ja niiden sovellettavuus kohdeorganisaatiossa. Luku 5 toimii varsinaisten tulosten pohjustuksena, jotka esitellään luvussa 6.

5. VALITTUJEN JOUKKOISTAMISEN CASE-ESIMERKKIEN SOVELLETTAVUUS KOHDE-ORGANISAATIOSSA

Tässä luvussa esitellään ensimmäisessä täsmäryhmähaastattelussa valitut joukkoistamisen kolme case-esimerkkiä perusteluineen luvussa 5.1 sekä niiden kohdeorganisaatioon sovellettavuudesta käytyä keskustelua luvussa 5.2. Täsmäryhmähaastatteluiden aineisto toimi pohjana luvun 6 varsinaisille tuloksille.

5.1 Valitut joukkoistamisen case-esimerkit

Ensimmäisen täsmäryhmähaastattelun tavoitteena oli siis valita 2-3 joukkoistamisen case-esimerkkiä (kts. liite A) toisen empiriaosuuden pohjaksi. Ensimmäisenä selvästi kiinnostavana case-esimerkkinä pidettiin Bombardierin YouRailia.

”Hyvin rajattu, sillä se on junien design ja junien sisuspuoli... Siihen pääsee hyvin kiinni, raja on järkevä ja ymmärrettävä ja siihen on kohtuullisen helppo tulla mukaan, mutta se on myös mielenkiintoinen.” – Kaupunginkehitys

”Meillä voisi olla, että suunnittele unelmiesi kylpyhuone.” – IT-arkkitehtuurit

Bombardierin joukkoistamiskilpailun selvä raja nähtiin erityisenä vahvuutena Lemminkäisen laajempaan case-esimerkkiin verrattuna, vaikka siinäkin tehtävä oli rajattu kolmeen päänäkökulmaan. Lisäksi, esimerkiksi rakennusteknisen idean, miten energiatehokkuutta parannetaan, nähtiin voivan olla hankala lähestyttävä normaalille kansalaiselle. Lemminkäisen etuna nähtiin kuitenkin ammattilaisille suunnattu suuri rahallinen palkinto (50 000€), jonka nähtiin motivoivan heitä kehittämään mahdollisimman toimivia ideoita.

IBM InnovationJamiin liittyen haasteena nähtiin se, kuten case-esimerkissäkin kävi ilmi, että osa tuotetuista ideoista voivat olla turhia tai eivät vastaa juurikaan tehtävänantoon. Tällöin esiin voi kuitenkin nousta ideoita, joista myöhemmin kiinnostutaan, vaikka ne eivät joukkoistamistehtävän kohdalla vastaakaan varsinaiseen tehtävänantoon. IBM InnovationJam saikin tunnustusta, vaikka sitä ei lopulta valittukaan empiriaosuuden toiseen vaiheeseen:

”Jokavuotinen juttu esimerkiksi Lauttikseen tai Triplaan, ja kiertäisi joka vuosi tietyn alueen. Saataisiin tällainen innovointipaikka, jossa kaikki voisi osallistua...” – Liiketoiminnan kehityshankkeet

”...kerran vuodessa sellainen Jam, missä kaikki maat pikemminkin kuin Lauttis... Voitaisiin rakentaa kunnon brändityökalu eli kerran vuodessa verkkoJam tai Hackathon...” – Kaupunginkehitys

Molemmat ehdotukset eli tiettyyn alueeseen rajautuminen tai kaikkien maiden mukaan ottaminen saivat kannatusta. Ensimmäistä puolustettiin muun muassa sillä, että ihmiset asuvat tietyllä alueella ja ovat kiinnostuneita omasta alueestaan, mutta tässä nähtiin piirteitä Greenbelt Alliancen Public Square –esimerkkiin. IBM InnovationJam nähtiin myös potentiaalisena tapana kerätä suuri määrä asiakastietoa.

YIT Tornitalon heikkoutena nähtiin se, että siihen osallistuvat henkilöt ovat liian rajatusti valittuja, jolloin joukkoistaminen ei välttämättä tuo enää yllättäviä näkökulmia (*serendipity*). Tämän nähtiin johtuvan siitä, että joukko ei ole enää heterogeeninen vaan enemmän homogeeninen.

”Halutaan mennä pikkuisen pidemmälle, kuin että asiakas pääsee itse suunnittelemaan asuntoaan, sillä sen pitäisi olla case jo lähtökohtaisesti.” – Sijoitussuhteet ja yrityskaupat

YIT Tornitalo –esimerkin jälkeen kommentoitiin toista YIT:n case-esimerkkiä, jota pidettiin suurena menestyksenä, mutta tämän työn kannalta ei niin kiinnostavana esimerkkinä.

”Se on ammattilaisten järjestämä alusta, ja siellä on kovan luokan ammattilaiset. Niistä valitaan 10-15 henkilöä. Se ei ole siis sillä tavalla kovin laaja... Se oli hirveän hyvä juttu, mutta se perustuu siihen, että siellä on monta sataa ammattilaista ja tuohon kerättiin todella kovan luokan tyypit... En ehkä puhuisi joukkoistamisesta vaan se on tavallaan konsultointia tai asiantuntijatyötä, joka tehdään. Siinä ei ole niin kuin mitään satunnaisuutta itseasiassa... Jos vielä asiakasrekisteristä käsin poimitaan, niin siinä vielä vähän on... Siksi ei ole tässä tutkimuksessa kauhean kiinnostava.” – Kaupunginkehitys

Asiakasrekisteristä poiminnalla viitataan YIT Tornitalo –case-esimerkkiin. Näissä molemmissa esimerkeissä on kuitenkin lopulta samankaltainen tilanne, vaikka tilaisuudessa sitä ei suoraan nähtykään: molemmissa YIT:n case-esimerkeissä joukkoistaminen toteutetaan yhteisön kautta ja molemmissa joukkoistamisen sopiva joukko valitaan tietyin kriteerein (esivalitut osallistujat ja yhteisöt). Tornitalossa valittiin asumisesta kiinnostuneet henkilöt asiakasrekisteristä ja Ympäristöpositiivisessa asuinalueessa tehtävään sopivammiksi katsotut ammattilaiset. Jälkimmäistä pidetään ammattimaisena, jossa ei kuitenkaan ole joukkoistamiseen liittyvää satunnaisuutta, jossa normaali kansalainen

keksisi ratkaisuja. Nykyään ollaan kuitenkin siirtymässä koko ajan enemmän ammattitaitoa vaativien tehtävien joukkoistamiseen (Kärkkäinen et al. 2014), joita enää peruskansalainen ei kykene helposti ratkaisemaan. Koska tässä työssä tarkoituksena on luoda erityisesti ymmärrystä nykyisten ja potentiaalisten kaupungissa asuvien asukkaiden tarpeista ja toiveista palveluihin liittyen, suurempaa ammattitaitoa vaativien joukkoistamistehtävien tarkastelua ei nähdä tässä työssä keskeisimpänä asiana. Kuten edellä todettiin, Ympäristöpositiivinen asuinalue –esimerkki nähtiin kuitenkin erittäin positiivisena ja helpottavana kokemuksena, jossa joku toinen osapuoli tekee pohjatyön eli valitsee asiantuntijat ja rakenteistaa toiminnan. Saatujen tulosten vuoksi kohdeorganisaatio on parhaillaan mukana uudessa Solvedin organisoimassa joukkoistamistehtävässä. Hyvistä tuloksista huolimatta kumpaakaan YIT:n case-esimerkkiä ei valittu toisen empiriaosuuden tarkempaan tarkasteluun. Edellä esitettyjen perustelujen lisäksi ne olivat entuudestaan tuttuja ja tästä työstä nähtiin saatavan lisäarvoa, kun keskitytään muihin case-esimerkkeihin.

Neighborlandin alustaa tai työkalua hyödyntänyttä Greenbelt Alliancen Public Squarea pidettiin alusta lähtien mielenkiintoisena ja kohdeorganisaatiolle sopivana case-esimerkkinä:

”Voidaan kehittää omaa asuinaluetta” – Liiketoiminnan kehityshankkeet

”Neighborland on kiinnostava. Asutaan jossain alueella eli meillä on käsitys, että olisi hyvä, jos olisi tuollaisia [asioita]. Tällöin on tuntumaa, etkä ole ikään kuin kuka hyvänsä, mutta liittyy kuitenkin vähän laajempaan kokonaisuuteen. – Kaupunginkehitys

Tässä case-esimerkissä otettiin jälleen kantaa joukkoon. Hyvänä puolena nähtiin, että joukkoistamiseen osallistuvat valikoituvat ikään kuin suuremmasta joukosta. Case-esimerkin motivaattoria eli vaikuttamista lähialueen toimintaan aluksi epäiltiin, mutta esiin nostettiin ”Lisää kaupunkia Helsinkiin” –ryhmä, jossa käydään päivittäin aktiivista keskustelua. Osallistujia ovat normaalien kansalaisten lisäksi muun muassa alan professorit, kaupungin virkamiehet ja eri yritysten edustajat. Motivaattorina tai kompensatioina tässä ei toimi esimerkiksi joukkoistamiskilpailuissa yleinen aineellinen palkitseminen vaan mahdollisuus keskustella asioista samanhenkisten ihmisten kanssa ja antaa kehitysehdotuksia oman alueen toimintaan.

”Siellä tehdään jopa kannanottoja yleisönosastoon ryhmän nimissä.” – Kaupunginkehitys

Tämä muistuttaakin hyvin paljon Public Squarea, jossa yhteisön tuen kautta voitiin tehdä kannanottoja kehittämistä vaativista epäkohdista. Greenbelt Alliancen Public Square valittiin ensimmäisenä toiseen empiriaosuuteen. Hämeenlinnan Cities: Skylinesin pelimaailmassa tapahtuva osallistaminen nähtiin mielenkiintoisena ja muutenkin case-esimerkin ajankohtaisuutta pidettiin valinnan arvoisena. Hämeenlinnan case-esimerkki

toimi yhtenä esimerkkinä välittäjäorganisaation tarjoaman joukkoistamisalustan ja edelleen joukkoistamiskilpailun toteuttamisesta, minkä vuoksi saman toimintamallin Kaleva – Innopinion Campaign sekä Konecranes – GrabCAD Challenges jäivät vähälle huomiolle. Erityisesti Konecranesin case-esimerkin kautta voitiin kuitenkin huomata ja saada vahvistus edellä esitetylle, että nykyään ollaan siirtymässä koko ajan enemmän ammatitaitoa vaativien tehtävien joukkoistamiseen (Kärkkäinen et al. 2014), joita peruskansalainen ei kykene ainakaan helposti ratkaisemaan.

Ensimmäisen empiriaosuuden varsinaisen tavoitteen, case-esimerkkien valinnan lisäksi voitiin huomata, että joukkoistamisesta puhuttiin eri henkilöiden keskuudessa eri termeillä. Joukkoistamisesta käytettiin muun muassa nimityksiä osallistuminen tai osallistaminen sekä osallistava suunnittelu, jotka jo osaltaan voivat selittää sen, että osallistujat olivat jopa yllättyneitä, mitä kaikkea voidaan pitää joukkoistamisena. Kuitenkin, kuten luvussa 3.1 kävi ilmi, myös kirjallisuudessa joukkoistamiselle on esitetty lukuisia eri määritelmiä (kts. Estellés-Arolas & González-Ladrón-de-Guevara 2012), minkä vuoksi kirjallisuuskatsauksen joukkoistamisen määrittely ja pohjustus sekä sen esittäminen empiriaosuudessa voidaan nähdä tärkeänä osana koko työtä.

Kertauksena, joukkoistamisen case-esimerkeistä toiseen empiriaosuuteen valittiin 1) Bombardier YouRail (organisaation oma joukkoistamisalusta ja joukkoistamiskilpailu); 2) Hämeenlinna – Cities: Skylines (välittäjäorganisaation tarjoama alusta ja joukkoistamiskilpailu) sekä 3) Greenbelt Alliancen Public Square – Neighborland (välittäjäorganisaation tarjoama alusta ja joukkoistamismarkkina sekä joukkoistamisyhteisö). Myös IBM InnovationJam sai tunnustusta mutta sitä ei avattu toiseen empiriaosuuteen viisivaiheisen joukkoistamisprosessin kautta. Mahdollisia valintakriteereitä olivat erilaisuus, asiakastiedon syvällisyys, tarvetiedon hyödynnettävyys, uusien asiakkaiden kiinnitettävyys ja ymmärrettävyys, asiakkaiden kiinnitettävyyden nopeus sekä tarvetiedon hyödynnettävyys. Tärkeimmät case-esimerkkien valintakriteerit olivat, että ne ovat toimintamalleiltaan erilaisia ja erityisesti kohdeorganisaation kannalta kiinnostavia. Lisäksi voitiin päätellä, että joukkoistamiseen haluttiin osallistaa laajempi joukko kuin esimerkiksi YIT Tornitalo –case-esimerkissä asiakasrekisterin kautta suljettu yhteisö. Lisäksi kohdeorganisaation omat ja tässä työssä esitellyt joukkoistamisen case-esimerkit oli toteutettu kumpikin joukkoistamisyhteisöjä hyödyntäen, minkä vuoksi nyt valittujen case-esimerkkien kautta voidaan saada uutta näkemystä joukkoistamisen toteuttamisesta (omaa sekä välittäjäorganisaation tarjoamaa alustaa hyödyntävät joukkoistamiskilpailut sekä välittäjäorganisaation tarjoamaa alustaa hyödyntävä joukkoistamismarkkina sekä joukkoistamisyhteisö).

5.2 Valittujen kolmen case-esimerkin sovellettavuus kohdeorganisaatiossa

Ennen toista empiriaosuutta valitut case-esimerkit avattiin tarkemmin viisivaiheisen joukkoistamisprosessin mukaan taulukoksi, joka löytyy liitteestä C. Taulukon avulla eri case-esimerkkejä ja niiden viisivaiheista joukkoistamisprosessia voitiin helposti vertailla.

Joukkoistamisprosessin aluksi tärkeänä nähtiin miettiä joukkoistamisalustan mahdollistama joukkoistamisen päätoiminto tai tarkoitus, joka edelleen mahdollistaa erilaiset sivutoiminnot (Bernhardt 2013, s. 46).

”Pitäisi miettiä tarkoitusta ja tavoitetta sille, että millä kärjellä edetään: halutaan ehkä lisätä myyntiä, vähentää kustannuksia, saada laajemmin ideoita, laajentaa palvelutarjontaa... tai sitten miettiä asiakkaan näkökulmasta, helpottaa heidän elämää ja saada heidät viihtymään enemmän meidän tarjonnassa... Halutaanko tuntea asiakas paremmin, saada heille hyötyjä vai oman liikevaihdon edistäminen [tavoitteena] tai palveluiden laajentaminen ja parantaminen.” – Infrastruktuuripalveluiden kehittäminen

Joukkoistamisen lähtökohtana ja tarkoituksena nähtiin se, miten joukkoistamisen keinoin voidaan löytää erilaisia tarpeita markkinasta tai tunnistaa haluttuja asioita ennen kuin esimerkiksi rakentaminen voidaan aloittaa. Toisena vaihtoehtona nähtiin joukkoistamisen etenevän useammassa vaiheessa.

”Jos joukkoistamisen kautta lähdetään [aluksi] hakemaan, minkä tyyppisiä palveluita, niin seuraavassa vaiheessa otetaan niitä mahdollisia palveluntarjoajia mukaan rakentamaan sitä ekosysteemiä. Tavallaan kaksi vaihetta tai kaksi joukkoa.” – Tietohallintojohtaja

”Nyt, kun haetaan ekosysteemejä, niin ensin pitäisi tunnistaa asiakkaan ongelma tavalla tai toisella... Sitten siihen luodaan sitä ekosysteemiä ja ne puuttuvat elementit...” – Asumisen liiketoiminnan kehittäminen

Tärkeänä asiana nähtiin myös se, että asiakkaalta ei välttämättä suoraan kysytä, mitä he haluavat vaan mikä on heidän ongelmansa, jonka jälkeen ongelmiin haetaan ratkaisuja yhdessä esimerkiksi partnerien kanssa. Tämä on keskeistä joukkoistamisprosessin tehtävän muotoilussa. Molemmat näkökulmat nähtiin tärkeänä osana joukkoistamista, kunhan toiminta on asiakaslähtöistä ja heidät otetaan toiminnassa paremmin huomioon. Näin joukkoistaminen voi toimia myös välineenä tulevaisuuden ekosysteemien rakentamisessa, mikä jo itsessään voisi luoda arvoa ja toimia lisäksi uusasiakashankinnan keinona.

Haettaessa uusia innovatiivisia ideoita joukon laajuuden ja heterogeenisyyden nähtiin olevan keskeinen tekijä (kuten ensimmäisessä empiriaosuudessa), mutta kuten YIT Tornitalo case-esimerkissä, asiakkaan lukkiintuminen nähtiin tapahtuvan tehokkaammin yhteisön kautta. Kuten Simula ja Vuori (2012, s. 13) ovat koonneet, yleinen ja laaja joukko (avoin kutsu) mahdollistaa yllättävien sattumien muodostumisen, mutta yhteisön homogeenisyyden avulla sen ratkaisut voivat olla laadukkaampia (ennakkovalinta). Joukkoistamisen onnistumisen kannalta keskeisenä nähtiin riittävä otos tai muuten riskinä on kustannusten kasaantuminen ja muutaman heikon idean saaminen.

Kaikkiin kolmeen case-esimerkkiin liittyen puhuttiin vaadittavasta medianäkyvyydestä (joukkoistamistehtävän promoaminen). Esimerkiksi joukkoistamiskilpailun kohdalla pelkän sosiaalisen median hyödyntämisen kilpailun mainostamisessa epäiltiin aluksi riittämättömäksi keinoksi osallistaa riittävän suurta joukkoa. Kuitenkin kerätyt potentiaalisten asiakkaiden kannat eri kohteisiin liittyen nähtiin mahdollisuuksina joukkoistamiselle, sillä jostain tietystä alueesta kiinnostuneet henkilöt ovat monesti kiinnostuneita vaikuttamaan alueen tapahtumiin. Tämän vuoksi asumiseen liittyvän joukkojen motiivoinnin ja esimerkiksi joukkoistamiskilpailuun joukon mukaan saamisen nähtiin olevan kohtuullisten panostusten takana, kunhan on selkeä tutkimusongelma ja hyvä alusta joukkoistamisen toteuttamiseen. Yleisesti joukkoistamisessa on kuitenkin tärkeää kehittää tilanteeseen sopivat kompensatiot ja motivaattorit, jotka kohdeorganisaatiossa nähtiin kolmessa kategoriassa: psykologinen arvo (tunnustus, näkyvyys), rahallinen palkinto sekä jokin tavara tai palvelu kuten paremman kodin saaminen. Tässä työssä motivaattorit on jaettu sisäisiin (esimerkiksi maine ja tunnus) ja ulkoisiin (esimerkiksi aineelliset palkinnot kuten rahallinen palkitseminen) tekijöihin.

Vaikka joukkoistaminen halutaan kohdistaa laajemmalle joukolle, täysin avointa kutsua pidettiin osaltaan heikkona sen vuoksi, että tulosten yhteenvetäminen voi olla haastavaa:

”...ei ole mitään merkitystä, jos Rovaniemeltä ollaan sitä mieltä, ettei Ranta-Tampellassa tarvita saunaa...” – Suunnitteluydinryhmän ja asumisen konseptin vetäminen

Tilanteeseen sopivien kompensatioiden ja motivaattorien nähtiin osaltaan kuitenkin vaikuttavan joukkoistamistehtävän suorittamiseen. Esimerkiksi haettaessa avoimesti ideoita Tampereella asuvan asukkaan palvelutarpeista palkintojen ollessa liittyneitä kaupunkiin, kuten Hämeenlinnan Cities: Skylines –esimerkissä perheliput Aulangon kylpylään, Rovaniemellä asuvan motivaatio osallistua joukkoistamiskilpailuun voi olla rajallinen. Tästä huolimatta avoimen kutsun kautta voidaan osallistaa esimerkiksi Tampereen ja sen lähialueen asukkaita rajaamatta muuten joukkoa tarkemmin, jolloin ei myöskään vähennetä yllättävien sattumien mahdollisuutta. Kutsun avoimuuteen voi myös vaikuttaa esimerkiksi suuntaamalla sen tietylle yhteisöllä, joka vaatii esimerkiksi rekisteröinnin tai yhteisön johtajan hyväksynnän (Kärkkäinen et al. 2012, s. 135).

Toisen empiriaosuuden *tärkeimpänä tuloksena* nähtiin kolmen case-esimerkin jakautuminen eri kategorioihin kohdeorganisaation näkökulmasta: tuotemuotoilu ja tuotesuunnittelu (Bombardier YouRail); aluesuunnittelu (Hämeenlinna - Cities: Skylines) sekä palvelun ja konseptin muotoilu tai liiketoiminnan kehittämistä (Greenbelt Alliance Public Square – Neighborland). Bombardierin case-esimerkissä rahallisen kompensaation ja motivoinnin lisäksi tärkeänä nähtiin mahdollisuus arvostella toisten tuotoksia, joka luo kilpailua osallistujien välille. Tämä nähtiin palkitsevana ja ihmisen yhtenä perustarpeena. Rahallisen palkitsemisen toimiessa pääasiallisena motivaattorina kilpailuun osallistumiselle, myös maine ja kunnia nähtiin keskeisinä tekijöinä. Sopivan joukon kohdalla ammattilaiset nähtiin tarkoittavan sitä, että kilpailussa voi olla mukana esimerkiksi suunnittelijoita, jotka voivat olla Bombardierin partnereita.

Kohdeorganisaation näkökulmasta Bombardierin case-esimerkki nähtiin voivan tarkoittaa esimerkiksi tilasuunnittelua, palvelusuunnittelua tai pihasuunnittelua eli kaikkea, mikä liittyy asuntoon tai kotiin (tuotteeseen) ja sen ympärillä oleviin asioihin. Sopivan joukon vaihtoehtojen määrän vuoksi ensimmäisten yksilöhaastatteluiden kautta pyrittiin tarkemmin hahmottamaan jokaiselle case-esimerkille kohdeorganisaation omat mahdolliset joukkoistamissovellukset, ja edelleen erityisesti niiden keskeiset toimijat eli sopiva joukko. Kohdeorganisaation näkökulmasta ajateltuna ensimmäisessä empiriaosuudessa mukana ollut YIT Tornitalo –case-esimerkki vastasi juuri tuotesuunnittelua, mutta se oli toimintamalliltaan erilainen kuin valittu Bombardierin case-esimerkki (joukkoistamisyhteisö ja joukkoistamiskilpailu).

Bombardierin joukkoistamiskilpailun tulosten arvioinnissa riskinä nähtiin se, että arvioitiin vaikutusta liiketoimintaan tai soveltuvuutta siihen. Tällöin helposti hyvät ideat jätetään pois vedoten niiden soveltumattomuuteen tai liian kalliiseen hintaan. Bombardierin kohdalla kuitenkin saatiin syvällistä tietoa ja helpotusta parhaiden valintojen tekemiseen muun muassa sen vuoksi, että osallistujat pystyivät arvioimaan ja kommentoimaan toisten tuotoksia, jolloin päätöksen tekeminen ei jäänyt vain sen tai Deutsche Bahnin vastuulle. Tämä kommunikaation avoimuus nähtiin myös olennaisena osana tällaisen joukkoistamismallin onnistumista, ja avoimuuden nähtiin myös toimivan tehokkaana motivaattorina palautteen ja vertaistuen kautta. Bombardierin case-esimerkin nähtiin yleisesti vastaavan parhaiten kohdeorganisaation tämän hetkisiä tarpeita ja sitä pidettiin toteutuskelpoisimpana esimerkkinä.

Hämeenlinnan Cities: Skylines –esimerkki nähtiin kohdeorganisaation kannalta tarkoittavan aluesuunnittelua. Pelimaailmassa tapahtuva osallistaminen nähtiin tehokkaana tapana motivoida joukkoa osallistumaan, mutta tämän kautta nähtiin voivan muotoutua samalla edellä esitetty ongelma sopivasta joukosta eli ei nähdä tärkeänä, mitä toisella puolella Suomea asuva on mieltä tietyn alueen asioista. Vaikka kompensaatiot liittyisivät esimerkiksi tiiviisti tiettyyn kaupunkiin, pelimaailman kautta joukkoistamiseen nähtiin voivan osallistua herkemmin henkilöitä jopa ulkomailta saakka (jos kielenä englantia), sillä se voidaan kokea nautinnollisena tapana osallistua joukkoistamistehtävän rat-

kaisemiseen. Hämeenlinnan Cities: Skylines nähtiin haastavana normaalille kansalaiselle, mutta aikaisempi tuntemus pelistä, kuten nuorilla voi hyvin olla, nähtiin helpottavan suunnittelukysymyksiin vastaamista. Tämä voidaankin nähdä joukon karsijana, ja joukkoistamiskilpailu olikin suunnattu aktivoimaan erityisesti nuoria osallistumaan kaupunkisuunnitteluun. Hämeenlinnan case-esimerkkiä pidettiin erityisesti markkinoinnillisesti kiinnostavana, strategisia kehityksiä luovana joukkoistamisena.

Greenbelt Alliancen Public Square nähtiin kohdeorganisaation kannalta tarkoittavan palvelun ja konseptin muotoilua tai liiketoiminnan kehittämistä. Siinä keskeisenä nähtiin se, että asukkaiden nostaessa esiin arjen ongelmia ja pohtiessaan niitä Neighborhood-työkalun avulla, näihin ja erityisesti kannatusta saaviin kehitysehdotuksiin kiinnitettäisiin oikeasti huomiota ja jokin taho lähtisi näitä toteuttamaan. Case-esimerkin nähtiin Hämeenlinna Cities: Skylinesin tapaan toimivat esimerkiksi jonkin rajatun alueen kehittämisessä tai vanhojen alueiden elävöittämisessä. Osallistamalla joukon esimerkiksi ennen kaavoitusta, voitaisiin vähentää muun muassa mahdollisten valitusten määrää. Tällöin myös kaupungin tulisi olla aktiivinen toimija joukkoistamisessa. Tämä puolestaan tukisi ajatusta, että kohdeorganisaatio olisi myös arvoketjun alkupäässä aktiivisemmassa roolissa luomassa kuvaa itsestään ja selvittämässä asiakkaiden mahdollisia palvelutarpeita, eikä keskittyttäisi pelkästään arvoketjun loppupäähän.

Toisena tärkeänä tuloksena kaikkien kolmen case-esimerkin tarkoituksena kohdeorganisaatiolle voitiin peilata olevan uusien palveluiden luominen, ekosysteemien rakentaminen sekä liiketoiminnan kehittäminen, vaikka esimerkiksi Bombardierin case-esimerkki nähtiin juuri tuotemuotoiluna tai –suunnitteluna. Toiminnan lähtökohtana nähtiin asiakkaan tunteminen, sillä läheisessä vaikutuksessa joukkoistamisen avulla syntyy ideoita ja voidaan tunnistaa arjen ongelmia, joita voidaan edelleen ratkaista. Perustavoitteena nähtiin asiakaslähtöinen liiketoiminnan kehitys, jossa joukkoistamalla asiakkaita löydetään jotain uutta ja pystytään edelleen toteuttaa näitä. Perinteisesti tällainen on pystytty tekemään tutkimuksen avulla, mutta joukkoistaminen tuo tähän mukaan myös ratkaisujen hakemisen ja ekosysteemiajattelun. Tällaisen toiminnan ollessa tavoitteena saadaan parempaa asiakasymmärrystä, pystytään kehittämään kohdeorganisaation liiketoimintaa, auttamaan luomaan uusia ratkaisuja, lisäämään näkyvyyttä sekä laskemaan kustannuksia. Vaikka joukkoistamisen päätoiminnon hahmottaminen nähtiin tärkeänä, jotta voidaan maksimoida joukkoistamisen hyödyt, lähestymiskulmasta huolimatta sivutuotteena nähtiin tulevan monta muutakin hyvää asiaa, kuten myös jokaisen kolmen case-esimerkin kohdalla voitiin todeta.

Toisessa empiriaosuudessa esitellyt kaksi arvonluonnin visualisointi- ja analysointityökalua nähtiin kohdeorganisaation kannalta työkaluina, joiden avulla voidaan alkaa kehittää palveluita ja tekemään parempaa sisältöä, joka soveltuu paremmin asiakkaiden tarpeisiin:

”On hyvä, että saataisiin yhteistä mallia, että kun tulee jokin kehittämistarve, niin tiedetään, että tällainen välineistö on käytössä...” – IT-arkkitehtuurit

Lisäksi painotettiin, että mallin tai työkalun skaalautuvuus olisi kohdeorganisaatiolle arvokasta:

”Pitäisi olla sellainen malli, että olemme riittävän uskottavia esimerkiksi kaupungin suuntaan, että voidaan yhdessä joukkoistaa uuden kaupunginosan suunnittelu ja osallistaa asiakkaat... Tarvittaessa voidaan ottaa kapeampi näkökulma käyttöön eli otetaan asiakkaat suunnittelemaan esimerkiksi vain aluehankkeen kerhotilaa...” – Suunnitteluydinryhmän ja asumisen konseptin vetäminen

Skaalautuvuudella haetaan myös eri osapuolten mukaan ottamista eli johonkin ongelmaan osallistetaan vain asiakkaat ja toiseen kenet tahansa. Toimintaan skaalautuva malli voisi toimia kohdeorganisaation suunnitteluprosessin vakio-osana, minkä vuoksi kolmen erilaisen case-esimerkin valinta ensimmäisessä empiriaosassa nähtiin hyvänä ratkaisuna. Lisäksi kolmen case-esimerkin selkeä erottelu nähtiin voivan auttaa kohdeorganisaatiossa joukkoistamisen sisäisessä myynnissä, vaikka eri case-esimerkkeihin ei mentäisikään kovin syvälle. Mallien avulla voidaan ymmärtää erilaisia liiketoimintalogiikoita ja luoda alustavaa ekosysteemiä, jota pystytään tarpeen vaatiessa laajentaa. Tärkeänä nähtiin myös mekanismit, jotka pitävät tällaista mallia tai arvoverkostoa kasassa, jotta voidaan esimerkiksi nähdä, että partnerin mahdollinen alhainen motivaatio voi hajottaa koko verkoston.

Seuraavassa luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen varsinaiset tulokset eli kohdeorganisaatiolle hahmotellut kolme potentiaalista joukkoistamissovellusta viisivaiheisen joukkoistamisprosessin mukaan sekä näiden joukkoistamissovellusten arvonluontimallit. Näiden arvonluontia analysoidaan ensin Amitin ja Zottin arvonluonnin ajureiden kautta, jolla pyritään kuvailemaan joukkoistamisen kautta mahdollisesti syntyvää arvoa eri osapuolille. Amitin ja Zottin arvonluonnin ajurit –malli nähtiin suuntaviivoja antavana mallina eli miksi joukkoistamista tehdään ja mitä sillä tavoitellaan. Lopuksi hahmoteltuja joukkoistamissovelluksia ja niiden arvonluontia analysoidaan Biemin ja Caswellin strategisen arvoverkostoanalyysin kautta, jotta saadaan luotua visuaalisempi kuva joukkoistamissovellusten arvonluonnista. Biemin ja Caswellin strateginen arvoverkostoanalyysi nähtiin uutena näkökulmana kohdeorganisaatiolle sekä Amitin ja Zottin –mallia täydentävänä analyysinä, minkä vuoksi analyysin tekemiseen valittiin nämä kaksi arvonluonnin analysointimallia.

6. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tämän työn empiirisen tutkimuksen keskeisimmät tulokset, jotka on kerätty eri aineistonkeruumenetelmillä. Luvun 5 täsmäryhmähaastatteluiden ja ensimmäisten yksilöhaastatteluiden aineisto toimivat pohjana tulosten muotoilemiselle yhdessä kirjoittajan analyysin kanssa. Toiset yksilöhaastattelut toimivat pääasiassa luvun 6 tulosten validointina. Bombardierin YouRail –case-esimerkkiin liittyen haastateltiin suunnitteluydinryhmän ja asumisen konseptin vetämisestä; Hämeenlinnan Cities: Skylines –case-esimerkkiin liittyen kaupunkikehityksestä sekä Greenbelt Alliancen Public Square –case-esimerkkiin liittyen asumisen liiketoiminnan kehittämisestä vastaavaa kohdeorganisaation henkilöä.

Empiirisen tutkimuksen tarkoituksena on vastata tämän tutkimuksen alussa esiteltyihin kolmeen empiiriseen tutkimukseen liittyneeseen tutkimuskysymykseen:

- *Millaiset ovat kohdeorganisaation potentiaalisten joukkoistamissovellusten joukkoistamisprosessit?*
- *Miten nykyisten ja potentiaalisten kaupungissa asuvien asukkaiden toiveita ja tarpeita palveluihin liittyen voidaan selvittää kohdeorganisaation potentiaalisissa joukkoistamissovelluksissa?*
- *Millaista arvoa joukkoistamisen avulla voidaan odottaa saavutettavan kohdeorganisaation potentiaalisten joukkoistamissovellusten verkostoissa ja miten arvo muodostuu?*

Luvun 6 alaluvuissa esitellään tämän työn varsinaiset tulokset joukkoistamissovelluskohtaisesti luvuissa 6.1, 6.2 ja 6.3. Jokaisessa alaluvussa esitellään ensin kohdeorganisaatiolle hahmotellut potentiaaliset joukkoistamissovellukset, niiden tarkoitusta sekä joukkoistamisprosessia, jossa erityisen tärkeänä osana toimijoiden eli sopivan joukon tunnistaminen. Tämän jälkeen joukkoistamissovelluksille on vielä luotu edellä esitettyjä arvonluonnin analysointimalleja (kts. luku 2.4) hyväksikäyttäen joukkoistamisen arvonluontimalleja, jotka toimivat tämän työn toisina varsinaisina tuloksina. Koska kohdeorganisaatiolle luodut joukkoistamissovellukset ovat hypoteettisia ja potentiaalisia, niiden arvonluonnin analysoinnissa on hyödynnetty todellisia joukkoistamisen case-esimerkkejä ja muun muassa niissä esiin nousseita joukkoistamisen hyötyjä. Jokaisen luvun 6.1, 6.2 ja 6.3 joukkoistamissovelluksen arvonluonnin analyysi on tämän työn kirjoittajan tuottamaa, vaikka niissä viitataan toisiin lähteisiin ja peilataan todellisiin joukkoistamisen case-esimerkkeihin.

6.1 Joukkoistamissovellus 1: Ranta-Tampellan asunnon suunnittelu

Bombardierin YouRail –case-esimerkki (kts. liite C) toimi pohjana ensimmäiselle kohdeorganisaation potentiaaliselle joukkoistamissovellukselle, Ranta-Tampellan asunnon suunnittelulle. Luvussa 6.1.1 esitellään kohdeorganisaation potentiaalisen joukkoistamissovelluksen tarkoitus sekä sen joukkoistamisprosessia, joita on myös avattu tarkemmin liitteessä D yhdessä joukkoistamisen avulla mahdollisesti saatavien hyötyjen kanssa. Jotta joukkoistamissovelluksen arvonluontia voidaan analysoida, erityisen keskeistä on joukkoistamissovelluksen mahdollisten toimijoiden tunnistaminen. Luvussa 6.1.2 analysoidaan sovelluksen mahdollista arvonluontia ja sen vaihtamista Amitin ja Zottin arvonluonnin analysointimallin kautta sekä luvussa 6.1.3 arvonluontia analysoidaan vielä Biemin ja Caswellin strategisen arvoverkostoanalyysin kautta visuaalishemman kuvan saamiseksi arvonluonnista.

6.1.1 Joukkoistamissovelluksen joukkoistamisprosessi

Ranta-Tampellan asunnon suunnittelua varten luodaan oma joukkoistamisalusta ja muotoillaan joukkoistamiskilpailu, jonka kautta voidaan saada näkemys asiakkailta (nykyiset ja potentiaaliset asukkaat) ja ammattilaisilta, miltä heidän elämäntilanteeseen ja itselleen sopiva asunto näyttäisi ja millaisia moderneja ratkaisuja tulisi tarjota heidän odotusten täyttämiseksi. Asiakkaiden ja ammattilaisten näkemyksiä voidaan hyödyntää suoraan tai heidän näkemyksiään voidaan peilata kohdeorganisaation olettamuksiin. Samalla esimerkiksi älykotiratkaisuun liittyen saadaan selville, mitä asioita ihmiset edellyttävät asunnossaan olevan nyt ja tulevaisuudessa. Tämän vuoksi joukkoistamisen päätavoite on luoda konsepteja uuden tuotteen (asunnon) kehitykseen, joka oli päätavoite myös Bombardierin YouRail case-esimerkissä. Kohdeorganisaation näkökulmasta Bombardierin case-esimerkin nähtiin tarkoittavan juuri tuotemuotoilua, -suunnittelua tai tilasuunnittelua. Kuitenkin puhuttaessa asumisen konseptista se käsittää tuotesuunnittelun lisäksi myös palveluiden tarjoamisen ja niiden huomioimisen, joka on tämän diplomityön tavoitteet huomioiden keskeinen näkökulma. Vaikka kohdeorganisaatiolle hahmoteltu potentiaalinen joukkoistamissovellus keskittyykin uuden tuotteen kehitykseen, siihen voidaan liittää mukaan palveluideoiden, -tarpeiden ja -toiveiden tunnistaminen suoraan asiakkailta. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi joukkoistamistapahtumana joukkoistamiskilpailun rinnalla tai kiinteänä osana sitä.

Erityisesti asiakkaat sekä ammattilaiset voivat osallistua Ranta-Tampellan asunnon suunnittelukilpailuun avoimen kutsun kautta, vaikka heillä ei olisi kokemusta asunnon suunnittelusta. Tämä mahdollistetaan esittämällä Bombardierin tapaan kaksi vaihtoehtoista tapaa osallistua kilpailuun: vapaa suunnittelu, joka on kohdistettu erityisesti ammattilaisille sekä kuluttajavisualisointiohjelman kautta tapahtuva suunnittelu. Itse joukkoistamisalustan kautta voidaan arvostella ja arvioida toisten osallistujien tuotoksia,

kommentoida sekä antaa kehitysehdotuksia toisten suunnitelmille, jolloin Bombardierin tapaan voidaan saada syvällistä asiakasymmärrystä ja helpottaa lopullisten konseptien valintaa. Bombardierista poiketen, voittavien konseptien valinta voidaan toteuttaa niin, että puolet äänistä tulee joukolta ja puolet kilpailun raadilta, johon lukeutuu esimerkiksi YIT:n johtoa, partnerien edustajia sekä suunnittelija. Arvioinnissa keskeistä on kuitenkin muun muassa tekninen toteutettavuus sekä kustannustehokkuus, ja kompensatioina voivat toimia rahalliset palkinnot sekä uramahdollisuus (ammattilaisille) eli voittaja pääsee suunnittelijaksi johonkin kohdeorganisaation tulevaan kohteeseen. Myös palveluideoinnin kohdalla voidaan nähdä, kommentoida sekä arvostella ja arvioida toisten ideoita.

Ranta-Tampellan asunnon suunnittelu voidaan toteuttaa Bombardierin tapaan joukkoistamiskilpailuna organisaation oman joukkoistamislustan kautta, mutta kohdeorganisaatiossa tällaisen tuote- tai tilasuunnittelun nähdään voivan olla toteutettavissa myös YIT Tornitalo case-esimerkin tapaisesti suljettua verkkoyhteisöä hyödyntäen. Tässä työssä haluttiin kuitenkin keskittyä joukkoistamiskilpailuun, sillä sen nähtiin tuovan uutta näkökulmaa kohdeorganisaatiolle. Lisäksi Bombardierin tapaan mukana voi olla joukkoistamislustan kehittäjä, jollei kohdeorganisaatiolla ole valmiina sopivaa alustaa joukkoistamiskilpailulle. Tällöin alustan kehittäjä voi samalla hallinnoida eri alustan toimintoja.

YIT:n lisäksi joukkoistamissovelluksen eri toimijoita varsinaiseen kilpailuun osallistuvien toimijoiden (asiakkaat ja ammattilaiset) ja mahdollisen joukkoistamislustan kehittäjän lisäksi voidaan nähdä olevan potentiaaliset ja nykyiset partnerit (esimerkiksi kalustetoimittaja, kiinteistötekniikka, suunnittelija sekä esimerkiksi palveluntarjoaja arvioimaan palveluideoiden toteutettavuutta). Joukolla on tietty aikaraja antaa näkemyksiään itselle sopivasta asunnosta, ja lopuksi voittajaratkaisut valitaan joukon ja radin äänien perusteella sekä palkitaan joukkoistamiskilpailun alussa määritetyllä tavalla rahallisesti tai esimerkiksi ammattilaisen kohdalla uramahdollisuudella. Palveluiden kohdalla kaikki palveluideat ja -tarpeet kerätään yhteen, eikä niihin liity suoraan erillistä palkintoa. Seuraavissa alaluvussa tarkastellaan eri osapuolille joukkoistamisen kautta mahdollisesti syntyvää arvoa kohdeorganisaatiolle hahmotellun joukkoistamissovelluksen kautta.

6.1.2 Arvonluominen ja sen vaihtaminen

Ranta-Tampellan mahdollista arvonmuodostumista tarkastellaan ensin Amitin ja Zottin neljän arvonluonnin ajurin (tehokkuus, täydentävyys, lukkiintuminen, uutuus) kautta. Tarkastelun kohteena on joukkoistamisen mahdolliset osapuolet eli YIT, asiakkaat, potentiaaliset ja nykyiset partnerit sekä ammattilaiset.

Tehokkuus

Bombardierin joukkoistamiskilpailuun osallistui kymmenessä viikossa yli 2000 osallistujaa, jotka lisäsivät yli 4000 mahdollista designia, jotka saivat lähes 27 000 arvostelua sekä noin 8500 kommenttia (Kärkkäinen et al. 2014, s. 40; Bombardier YouRail 2013, Bernhardt 2013 mukaan). Kohdeorganisaation tapauksessa tällaisiin lukemiin ei varmasti päästä, sillä Ranta-Tampella on hyvin rajattu kohde suunnitella asuntoa eikä suunnitteluun voida olettaa osallistuvan ihmisiä ympäri maailmaa ja tätä kautta myöskään antamaan ideoita palveluista. Ei siitäkään huolimatta, vaikka joukkoistamisen kutsu on avoin. Kuten Bombardierin kohdalla voitiin todeta ja myös Kärkkäinen et al. (2014, s. 40) argumentoivat, että online-ympäristössä tapahtuva suunnittelu ja ideointi sekä alustan hyödyntäminen voivat kuitenkin mahdollistaa suuren määrän kustannustehokkaasti saatuja ideoita lyhyessä ajassa. Tiedon epäsymmetrian voidaan odottaa myös laskevan, kun kaikki osapuolet ja tieto kulkevat saman alustan kautta, ja avoimen kutsun myötä ei myöskään tarvitse kuluttaa aikaa etsimällä sopivaa tahoa ratkaisemaan joukkoistamisongelmaa (Bernhardt 2013, s. 54; Amit & Zott 2001, s. 499). Online-ympäristön ja alustan vuoksi näin voi olla myös Ranta-Tampellan kohdalla eli voidaan saavuttaa kustannustehokkaasti normaalia suurempi määrä ideoita lyhyessä ajassa, ja tämä tieto voi olla normaalia symmetrisemmässä muodossa. Näin voidaan saavuttaa asiakasymmärrystä ja selvittää erityisesti asiakkaiden tarpeita ja edellytyksiä heille sopivasta asunnosta ja palveluista sekä siitä, mistä he ovat oikeasti valmiita maksamaan. Näin voidaan sanoa saavutettavan tietämystä ja luovuutta ulkopuolisten resurssien kautta, ja edelleen säästää kustannuksissa, sillä joukkoistamisen kautta ei tarvitse palkata kaikkia ihmisiä pitkäaikaisiin työsuhteisiin eikä jokaista suunnitelmaa tai ideaa tarvitse palkita. Joukkoistamiskilpailussa parhaat suunnitelmat voidaan palkita esimerkiksi rahallisesti joukkoistamisprosessin aluksi määritellyllä tavalla (tässä molemmissa kategorioissa kolme parasta palkitaan) ja ammattilaiskategoriassa voittajalle voidaan tarjota mahdollisuutta esimerkiksi päästä suunnittelijaksi kohdeorganisaation johonkin kohteeseen, jolloin voidaan säästää myös rekrytointikuluissa. Joukon osallistujien mahdollisuus arvostella ja arvioida toisten suunnitelmia ja palveluideoita voi myös nopeuttaa päätöksentekoa ja laskea konseptien valintakustannuksia.

Täydentävyydet

Bombardierin toimialan tuotteilla eli raitiovaunuilla on suhteellisen pitkä elinkaari, minkä vuoksi on tärkeää tehdä tuotetta, joka vastaa loppukäyttäjien ja ostajien vaatimuksia ja tarpeita (Bernhardt 2013, ss. 33-34). Tämän voidaan nähdä koskevan myös erityisesti rakennusala ja Ranta-Tampellan asunnon suunnittelua. Kohdeorganisaatiolle joukkoistamiskilpailu ja mahdollinen joukkoistamistapahtuma nähdään eräänlaisena markkinointityökaluna eli mahdollisuutena huomioarvon nostattamiseen ja sen siirtämiseen hankkeeseen, joka puolestaan voisi lisätä näkyvyyttä mediassa ja kasvattaa bränditietoisuutta. Tämä voisi lisätä samalla partnerien sekä mahdollisen joukkoistamisalustan

toimittajan näkyvyyttä, kuten kävi Bombardierin joukkoistamiskilpailun kautta (Bernhardt 2013, s. 36).

Ranta-Tampellan joukkoistamisalusta mahdollistaa asiakkaiden ja ammattilaisten toisiinsa täydentävien suunnitelmien ja ideoiden tuottamisen. Se helpottaa tiedon yhteisluontia ja mahdollistaa muiden suunnitelmien ja konseptien täydentämisen sekä eri toimijoiden välisen kommunikoinnin. Kärkkäinen et al. (2014, s. 40) sekä Bernhardtin (2013, s. 34) mukaan tällainen puolestaan vahvistaa suhdetta joukkoistavan organisaation kanssa. Ranta-Tampellan joukkoistamissovelluksessa täydentävyyttä voidaan nähdä olevan esimerkiksi asiakkaiden mahdollisuus lisätä erilaisia irtokalusteita suunnitelmaan, jossa kiintokalusteet ovat vakiona paikoillaan. Yleisesti myös online-pohjaista alustaa, kuten Bombardierin YouRail, voidaan pitää täydentävyytenä (Johansson & Mollstedt 2006, s. 24). Ranta-Tampellan joukkoistamissovelluksessa ja tämän työn näkökulman kannalta erityisen merkittävä täydentävyys on juuri tuotteiden ja palveluiden eräänlainen pakkaaminen asiakkaille: ensin joukko suunnittelee ja antaa ideoita itselleen sopivasta asunnosta, minkä jälkeen heiltä voidaan kysyä ja saada ideoita ja näkemyksiä arkea helpottavista palveluista. Ensimmäinen siis ideoidaan tuotetta, jonka jälkeen palveluita.

Lukkiintuminen

Ranta-Tampellan kohdalla asiakkaan lukkiintuminen on erityisen tärkeää, jotta hänet voidaan sitoa yrityksen asiakkaaksi pidemmäksi aikaa, sillä asunnon suunnittelusta voi kulua paljon aikaa siihen, että asiakas pääsee muuttamaan suunnittelemaansa asuntoon. Bombardierin YouRail-joukkoistamisalusta mahdollisti lukkiintumisen virtuaalisen yhteisön kautta, jolloin Bombardierille muodostui arvoa verkostoitumisesta kuluttajien kanssa, jotka olivat samalla asiantuntijoita (Kärkkäinen et al. 2014, s. 40; Bernhardt 2013, s. 33). Ranta-Tampellan esimerkissä kyseessä on samanlainen tilanne, jossa lisäksi mahdollinen asunnon ostaja eli tässä työssä asiakas on omien mieltymystensä paras asiantuntija. Bernhardtin (2013, s. 33) selvityksen mukaan Bombardierin YouRail-yhteisöön liittyneet loppukäyttäjät halusivat olla aktiivisia uuden tuotteen kehittämisessä lisäten omia suunnitelmia sekä ollen yhteydessä eri toimijoihin viestien, kommenttien, arviointien sekä toisten suunnitelmien kehitysideoiden kautta. Myös Ranta-Tampellan kohdalla mahdollistetaan avoin keskustelu sekä kehitysideoiden antaminen toisten suunnitelmille ja palveluideoille, joka voi johtaa aktiiviseen joukkoistamiskilpailun osallistumiseen. Amitin ja Zottin (2001, s. 506) mukaan tällainen yhteisön toistuva vuorovaikutus kasvattaa transaktioiden määrää sekä uskollisuutta. Ranta-Tampellassa sekä asiakkaiden ja ammattilaisten että partnerien ottaminen mukaan päätöksentekoprosessiin voidaan nähdä edistävän heidän lukkiintumista juuri Amitin ja Zottin (2001, s. 506) esittämän uskollisuuden kautta. Bombardierin kohdalla lukkiintumista edisti myös mahdollisuus personalisoitujen profiilien tekemiseen (Bombardier YouRail 2013b, Bernhardt 2013, s. 33 mukaan), joka voi olla mahdollista myös kohdeorganisaation joukkoistamissovelluksessa. Kuten myös Bombardierin tapauksessa, Ranta-Tampellassa osallistuja voi yhdistellä ja valita tuoteominaisuuksia mielensä mukaan. Tällainen räätä-

löintimahdollisuus oman tarpeensa mukaan edesauttaa lukkiintumista, jolloin vaihtaminen kilpailijoiden ratkaisuihin ei ole mielekästä ja transaktioiden määrä kasvaa (Kärkäinen et al. 2014, s. 39; Johansson & Mollstedt 2006, s. 20).

Deutsche Bahn toimi Bombardierin strategisena partnerina, mikä paransi yhteistyötä näiden toimijoiden välillä, ja alensi Bombardierille riskiä siitä, että Deutsche Bahn olisi siirtynyt kilpailijalle (Bernhardt 2013, s. 33). Ranta-Tampellan kohdalla strateginen partneri voi olla esimerkiksi kalustetoimittaja tai kiinteistötekniikka, mutta sillä ei ole välttämättä niin suurta merkitystä kuin Bombardierin tapauksessa. Deutsche Bahn toimi Bombardierin asiakkaana, jolloin sen mukaan saaminen joukkoistamiskilpailuun ja edelleen valintaraatiin varmisti sen, että Bombardier tekee tuotteita, jotka vastaavat myös sen asiakkaan tarpeisiin loppukäyttäjien tarpeiden ohelle (Bernhardt 2013, s. 33). Näin ajateltuna Ranta-Tampellassa strategisen partnerin tulisi myös olla asiakas, joka tässä esimerkissä on kuitenkin asunnon mahdollinen ostaja. Bombardierin tapauksessa loppukäyttäjät olivat junalla matkustavia henkilöitä ja asiakkaana toimi juuri Deutsche Bahn. Kuitenkin myös Ranta-Tampellan kohdalla asiakkaan lukkiintuminen on tärkeää, sillä kuten jo täydentävyyksien kohdalla analysoitiin, asunnolla on pitkä elinkaari ja kohtuuhintainenkin asunto on usein suuri kuluerä.

Uutuus

Kuten Bombardierin kohdalla, kohdeorganisaation potentiaalisessa joukkoistamissoveluksessa uutuutta voidaan nähdä olevan ennen toisiinsa liittymättömien osapuolten (YIT, asiakkaat, potentiaaliset ja nykyiset partnerit sekä ammattilaiset) yhdistäminen joukkoistamisalustalla. Tällöin yritys ei enää toimi ainoana arvonluoja, vaan arvoa luodaan yhdessä eri toimijoiden ja sidosryhmien kanssa. Tämä on juuri päinvastoin kuten tuotekeskeisessä logiikassa, jossa arvonluoja toimii pääasiassa yrityksen (Vargo et al. 2008, s. 148). Bombardierin kohdalla voitiin myös todeta, että joukot luovat enemmän arvoa kuin itse joukkoistaja (Bernhardt 2013, s. 54). Samoin on varmasti Ranta-Tampellan kohdalla, sillä esimerkiksi haluttaessa saada selville näkemyksiä asiakkailta heidän odotuksia vastaavasta asunnosta ja palvelutarpeista, ovat he keskeisessä asemassa joukkoistamisessa. Samalla häviävät maantieteelliset rajoitukset ja ihmiset pystyvät lisäämään suunnitelmiaan ja ideoitaan sekä muun muassa keskustella toisten suunnitelmista ja ideoista ajasta ja paikasta riippumatta. Kuten edellä todettiin, Ranta-Tampellan kohdalla ei ole todennäköisesti oletettavissa maantieteelliset rajat ylittävää osallistumista kuten Bombardierin kohdalla, mutta ajasta ja paikasta riippumaton suunnitelmien tekeminen ja ideointi sekä toisten vastaavien arvostelu, arviointi ja niistä keskustelu voidaan nähdä uutena tapana saada selville asiakkaiden ja vieläpä ammattilaisten tarpeita. Bernhardt (2013, s. 34) myös analysoi Bombardierin kohdalla suuren osallistujien määrän viittaavan siihen, että ihmiset ovat halukkaita osallistumaan uudennäköisiin joukkoistamiskilpailuihin niin yrityksen kuin tietyn toimialan ulkopuoleltakin. Ranta-Tampellan kohdalla kyseessä onkin uudennäköinen asunnon suunnittelukilpailu, mikä voi nostaa ihmisten halukkuutta osallistua joukkoistamiseen. Lisäksi uutuuksena nähdään jo

itsessään se, että kohdeorganisaatio pääsee harvoin reaali maailmassa testaamaan, mitä asioita ihmiset todella arvottavat eli mitkä ovat asumisessa välttämättömiä asioita ja mistä ollaan valmiita maksamaan. Tämä mahdollistetaan niin, että asiakas pystyy valikoimaan laajasta valikoimasta erilaisia komponentteja suunnitelmaansa varten.

6.1.3 Strateginen arvoverkostoanalyysi

Edellä esitetyt mahdolliset toimijat tai toimintayksiköt (YIT, asiakkaat, potentiaaliset ja nykyiset partnerit sekä ammattilaiset) toimivat strategisen arvoverkostoanalyysin pohjana, ja niistä kartoitetaan, mitä ne mahdollisesti tekevät ja mitä resursseja ne mahdollisesti käyttävät. Ensimmäisen sarakkeen toimintayksiköt on yleistetty, minkä vuoksi ne voivat edustaa useaa toimijaa, joiden roolit on pyritty kuvaamaan tarkemmin toisessa sarakkeessa. Lähtötiedot rakentuvat toimintayksiköiden varaan, joille määritellään mahdollisten roolien tai toimijoiden (*actors*) lisäksi mahdollisuudet (*capabilities*) sekä voimavarat (*assets*). (Kärkkäinen et al. 2014, s. 34; Multasuo 2013, s. 80.) Alla taulukossa 6.2 on esitetty Ranta-Tampella –case-esimerkin mahdolliset lähtötiedot.

Taulukko 6.2. Ranta-Tampella –case-esimerkin mahdolliset lähtötiedot

| <i>Toimintayksikkö</i> | <i>Toimijat</i> | <i>Mahdollisuudet</i> | <i>Voimavarat</i> |
|---|--|---|--|
| YIT | - Yritys (kampanjan omistaja) - Palveluntarjoaja | - Hallinnointi ja koordinointi - Liiketoimintayksikkökohtaiset prosessit - Kilpailun promoaminen - Päätöksenteko | - Joukkoistamisalusta (ohjelmisto / laitteisto) - Kuluttaja-visualisointityökalu - Ammatillinen tietotaito |
| YIT-partnerit | - Kalustetoimittaja - Kiinteistötekniikka - Suunnittelija - <i>Jokin muu toimija esim. Ikea tai palveluntarjoaja (palveluiden toteutettavuuden arviointi)</i> | - Yrityskohtaiset tuotteet ja palvelut - Liiketoiminnan prosessit - Päätöksenteko | Oma asiantuntemus |
| Asiakkaat | - Nykyiset tai potentiaaliset asukkaat | - Ideointi - Kehittäminen - Yhteistyö - Toisten konseptien arviointi - Asiakkaan käyttäytyminen | Henkilökohtaiset mieltymykset |
| Ammattilaiset | - Arkkitehdit - Suunnittelijat | - Ideointi - Kehittäminen - Yhteistyö - Toisten konseptien arviointi | - Ammatillinen tietotaito - Ammatitaito työkalujen käyttöön |
| Mahdollinen alustan kehittäjä / toimittaja | - Palveluntarjoaja | - Yrityskohtaiset palvelut ja tuotteet - Hallinnointi ja koordinointi | - Joukkoistamisalusta - Ammatillinen tietotaito |

YIT on tämän potentiaalisen joukkoistamissovelluksen ja –kilpailun omistaja, joka on suunnattu erityisesti asiakkaille ja ammattilaisille, ja joka on suunniteltu tukemaan

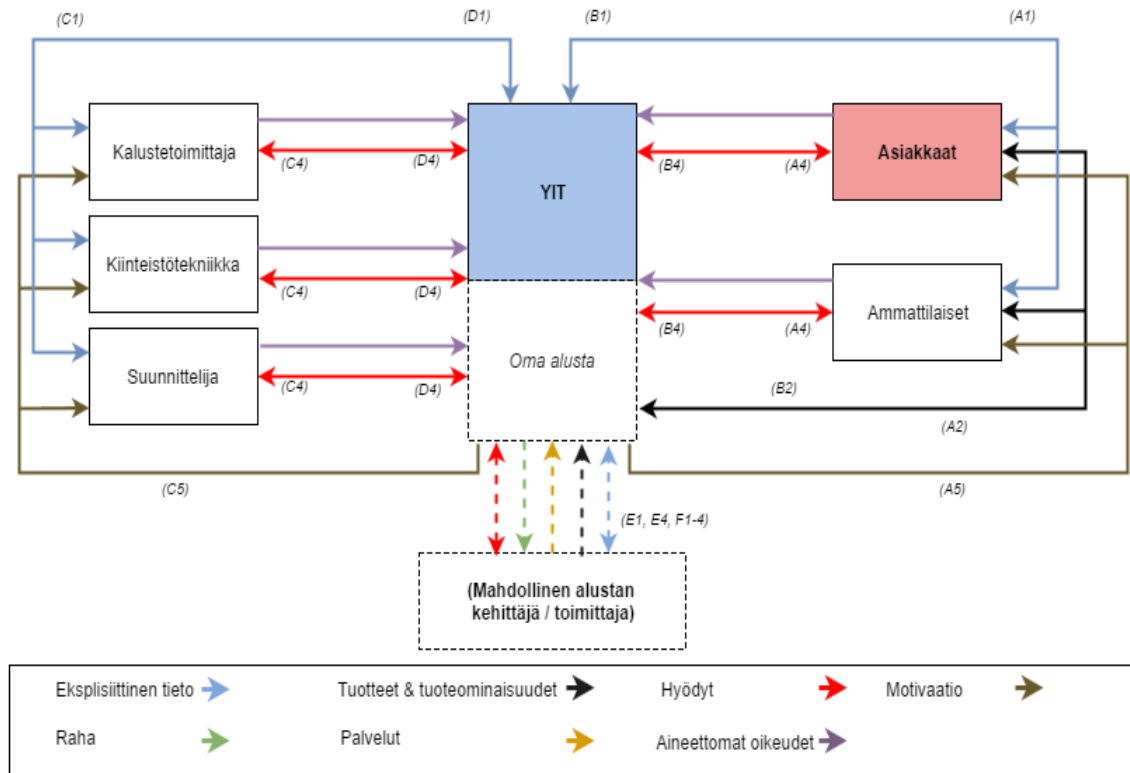
YIT:n tuotekehitystä. YIT toimii tässä potentiaalisessa joukkoistamissovelluksessa myös palveluntarjoajana oman joukkoistamisalustan kautta, jossa voi olla pelillistäviä ominaisuuksia. He hallinnoivat ja koordinoivat joukkoistamiskilpailua sekä tarvittavaa ohjelmistoa ja laitteistoa. YIT:n tärkeimmät voimavarat ja tässä ammatillinen tietotaito liittyvät muun muassa rakentamiseen. Myös itse toimitettava kuluttajavisualisointityökalu on YIT:n yksi voimavara. Mahdollisuuksia ovat liiketoimintayksikkökohtaiset prosessit, kilpailun promoaminen sekä päätöksenteko yhdessä partnerien kanssa. Toimintayksikkötaulukoon ei ole avattu erikseen YIT:n työntekijöitä tai johtoa, sillä joukkoistamisella ei haeta omien työntekijöiden näkemyksiä asiaan, ja oman alustan kautta tapahtuvassa joukkoistamisessa päätöksentekoon osallistuva johto voidaan nähdä kiinteänä osana YIT-toimintayksikköä.

Ranta-Tampellan joukkoistaminen voidaan toteuttaa myös tietyn toimijan toimittaman ja kehittämän joukkoistamisalustan kautta, jolloin tällainen toimija olisi palveluntarjoaja ja edelleen voisi hallinnoida ja koordinoida joukkoistamiskilpailua, jolloin he voisivat samalla hoitaa kilpailun kautta muodostuvan datan analyysin. Tämä ei ole varsinaisesti YIT:n ydinosaamista, jolloin verkostoitumalla tällaisen toimijan kanssa voitaisiin keskittyä omiin ydintoimintoihin tässä joukkoistamissovelluksessa.

YIT-partnerit sisältävät kolme keskeistä toimijaa: kalustetoimittaja, kiinteistötekniikka, ja suunnittelija. Suunnittelija voi olla esimerkiksi arkkitehtisuunnittelija sen mukaan, mihin joukkoistamisella haetaan vastausta. Muita mahdollisia partnereita voivat olla esimerkiksi Ikea tai palveluntarjoaja, joka voi osallistua palveluideoiden toteutettavuuden arviointiin. Nämä partnerit ovat keskeisessä asemassa koko kampanjassa, sillä osallistamalla esimerkiksi kiinteistötekniikan saadaan käyttöön heidän asiantuntemustaan, joka mahdollistaa esimerkiksi mahdollisten kilpailun reunaehtojen laatimisen yhdessä YIT:n kanssa. YIT-partnerit osallistuvat lisäksi päätöksentekoon yhdessä YIT:n kanssa tuomalla omaa ammatillista näkemystään ja arvioita varinaisista ideoista ja suunnitelmista.

Asiakkaat ovat nykyisiä tai potentiaalisia asukkaita, jotka ovat kiinnostuneita asumisesta ja sen aikaisista palveluista. Pääsääntöisesti joukkoistamiseen osallistuvat asiakkaat ovat Tampereen alueelta, mutta myös esimerkiksi Tampereelle muuttoon suunnittelevia asukkaita. Asiakkaat ovat toinen keskeinen toimintayksikkö, joka osallistuu varsinaiseen joukkoistamiseen. Heiltä saadaan heterogeenisiä näkemyksiä ja mieltymyksiä potentiaaliseen joukkoistamissovellukseen YIT:n tarjoaman kuluttajavisualisointityökalun kautta. He voivat ideoita ja tehdä yhteistyötä toisten asiakkaiden kanssa sekä kehittää omia ideoitaan toisilta saadun palautteen kautta (sekä asuntoon että palveluihin liittyen). Ammatillaiset ovat toinen keskeinen toimija, jotka osallistuvat myös varsinaiseen joukkoistamiskilpailuun. Heiltä saadaan ammattimaisia näkemyksiä (ja mieltymyksiä) potentiaaliseen joukkoistamissovellukseen. Heillä on myös ammattitaitoa hyödyntää muita työkaluja asunnon suunnitteluun kuin asiakkaille tarjottava kuluttajavisualisointityökalu.

Toimintayksikkötaulukkoa hyödyntäen muodostettiin Ranta-Tampellan mahdollinen arvoverkosto. Sen keskeisimmät transaktiot on esitetty kuvassa 6.1 ja koottu vielä taulukkoon 6.3 kirjain-numeroyhdistelminä, joissa kirjain viittaa toimintayksiköihin ja numerot transaktiotyyppeihin. Kuvan mahdollinen alustan kehittäjä ja toimittaja on merkitty katkoviivoilla, kuten myös YIT:n oma joukkoistamisalusta. Se edustaa esimerkiksi digitaalista alustaa, joka voidaan nähdä ratkaisuna, joka mahdollistaa transaktiot arvoverkostossa. Asiakkaat (nykyiset ja potentiaaliset asukkaat) on värjätty punaisella, sillä he ovat tämän työn näkökulman kannalta keskeisessä asemassa.



Kuva 6.1 Mahdollinen Ranta-Tampellan arvoverkosto

Arvoverkoston transaktiot tapahtuvat kaikkien toimintayksiköiden välillä, mutta joukkoistamisessa siirtyy vain viittä erilaista transaktiotyyppiä: eksplisiittinen tieto, tuotteet ja tuoteominaisuudet, hyödyt, aineettomat oikeudet sekä motivaatio. Kaikkia transaktio-tyyppejä siirtyy siinä tapauksessa, jos joukkoistamisessa on mukana mahdollinen alustan kehittäjä ja toimittaja. Molemmassa tapauksessa joukkoistamisalustan voidaan nähdä olevan keskeisessä roolissa joukkoistamissovelluksessa, sillä se mahdollistaa näiden eri transaktiotyyppien siirtämisen arvoverkostossa.

Joukkoistamisen ensimmäisen vaiheen arvonluonnissa eli asiakkaiden ja ammattilaisten osallistamisessa YIT kutsuu joukon osallistumaan joukkoistamiskilpailuun. Tämä voi tapahtua yksinkertaisen rekisteröitymisen kautta, minkä jälkeen osallistuminen voi tapahtua esimerkiksi kirjautumisen kautta. Lähtevät tarjoamat kuten kilpailun säännöt (eksplisiittinen tieto) toimitetaan joukkoistamiskilpailuun osallistuville toimintayksi-

köille. Vaikka kuluttajavisualisointityökalu (tuotteet ja tuoteominaisuudet) on suunnattu erityisesti asiakkaille, voivat myös ammattilaiset sitä hyödyntää. YIT lisäksi motivoi joukkoa osallistumaan erityisesti rahallisten palkintojen kautta, sekä ammattilaisia tarjoamalla parhaalle uramahdollisuuden. Kilpailun aikana asiakkaat ja ammattilaiset ideoivat omia suunnitelmia (tuotteet ja tuoteominaisuudet) sekä muun muassa voivat kommentoida toisten tuotoksia, sekä antaa ideoita palveluista (eksplisiittinen tieto). Kilpailun päättymisen jälkeen YIT omistaa kaikkien suunnitelmien ja ideoiden, niin asiakkaiden kuin ammattilaistenkin, aineettomat oikeudet. Molemminpuolisina hyötyinä ovat esimerkiksi YIT:n saama tieto asiakkaiden tarpeista suoraan heiltä; uusien ulkopuolisten ideoiden ja tuoreiden ajatusten saaminen heterogeeniseltä joukolta ammattilaisia sekä positiivisen bränditietoisuuden leviäminen. Myös ammattilaiset voivat saada nimeään paremmin esiin joukkoistamiskilpailun kautta, asiakkaat pääsevät vaikuttamaan omaan mahdolliseen tulevaan asuntoon ja palveluihin sekä mahdollisuudet rahapalkintoihin voidaan nähdä molemmille hyötyinä.

YIT voisi myös maksaa mahdolliselle alustan kehittäjälle tai toimittajalle saadakseen käyttöönsä joukkoistamisalustan, minkä vuoksi tässä lähtevät tarjoamat, esimerkiksi alustan vaatimukset (eksplisiittinen tieto) ja raha, toimitettaisiin mahdolliselle alustan kehittäjälle, joka puolestaan toimittaisi alustan (tuotteet ja tuoteominaisuudet), hallinnoi ja koordinoisi joukkoistamiskilpailua (palvelut) sekä toimittaisi esimerkiksi alustaan liittyviä dokumentteja (eksplisiittinen tieto). Molemminpuolisena hyötynä YIT:lle voi olla esimerkiksi kustannussäästöt, sillä alustan toimittaja voisi huolehtia joukkoistamiskilpailun hallinnoinnista ja koordinoinnista, ja alustan toimittajan hyötynä voisi olla bränditietoisuuden nousu sekä rahallinen kompensatio.

Joukkoistamisen toisessa vaiheessa YIT-partnerit osallistetaan joukkoistamiseen, ja heiltä saadaan muun muassa kommentteja ja arvioita joukon suunnitelmista ja ideoista päätöksentekoa varten (eksplisiittinen tieto). Heiltä on myös saatu ennen joukkoistamiskilpailua mahdollisia kilpailun toteutettavuuteen liittyviä reunaehdoja (eksplisiittinen tieto). YIT voi motivoida partnereita esimerkiksi vedoten mahdollisiin hyötyihin. Esimerkkinä molemminpuolisista hyödyistä on puolestaan bränditietoisuuden kasvu. Lisäksi partnerit saavat YIT:n ohella näkemystä asiakkaiden toiveista ja tarpeista ja voivat näin vaikuttaa omaan kehittymiseensä. Myös partnereilta mahdollisesti saatavat ideat ja niiden aineettomat oikeudet siirtyvät kaikki YIT:lle.

Alle taulukkoon 6.3 on vielä koottu tämän potentiaalisen joukkoistamissovelluksen keskeisimmät arvotransaktiot. Mahdollinen raha sekä aineettomat oikeudet on jätetty taulukosta pois, sillä ne ovat itsessään selkeästi nähtävissä kuvasta 6.1.

Taulukko 6.3. Ranta-Tampellan keskeisimmät arvotransaktiot

| | Eksplisiittinen tieto (1) | Tuotteet & tuoteominaisuudet (2) | Palvelut (3) | Hyödyt (4) | Motivaatio (5) |
|---|---|---|---|--|--|
| YIT → Asiakkaat + Ammatilaiset (A) | Kilpailun säännöt + kutsu joukolle | Kuluttajavisuaalisointityökalu | | Mahdollisuus vaikuttaa tulevaan asentoon ja palveluihin + mahdollisuus rahapalkintoihin + ammattilaisille mahdollisuus saada nimeään esiin | Rahalliset palkinnot + uramahdollisuus parhaalle ammattilaiselle |
| Asiakkaat + Ammatilaiset → YIT (B) | Toisten suunnitelmien kommentit + ideat palveluista | Suunnitelmat asunnosta | | Tieto asiakkaiden tarpeista + positiivinen bränditietoisuus | |
| YIT → Kalustetoimittaja + Kiinteistötekniikka + Suunnittelija (C) | Joukon ideat | | | Bränditietoisuuden kasvu + tieto asiakkaiden tarpeista | Vedotaan mahdollisiin hyötyihin (kts. hyödyt) |
| Kalustetoimittaja + Kiinteistötekniikka + Suunnittelija → YIT (D) | Kommentteja ja arvioita joukon suunnitelmista ja palveluideoista + kilpailun reunaehdot | | | Bränditietoisuuden kasvu | |
| YIT → Mahdollinen alustan kehittäjä / toimittaja (E) | Alustan vaatimukset | | | Bränditietoisuuden kasvu + rahallinen kompensatio | |
| Mahdollinen alustan kehittäjä / toimittaja → YIT (F) | Alustaan liittyvät dokumentit | Joukkoistamisalusta | Joukkoistamiskilpailun hallinnointi ja koordinointi | Kustannussäästöt | |

Seuraavassa alaluvussa käsitellään kohdeorganisaatiolle luotua toista joukkoistamissovellusta – Tampereen Tohlopinrantaa. Hämeenlinnan Cities: Skylines –case-esimerkkiin liittyen haastateltiin kaupunginkehityksestä vastaavaa kohdeorganisaation henkilöä.

6.2 Joukkoistamissovellus 2: Tampereen Tohlopinranta – FCG

Hämeenlinnan Cities: Skylines –case-esimerkki (kts. liite C) toimi pohjana toiselle kohdeorganisaation potentiaaliselle joukkoistamissovellukselle, Tampereen Tohlopinranta – FCG:lle. Luvussa 6.2.1 esitellään kohdeorganisaation potentiaalisen joukkoistamissovelluksen tarkoitus sekä sen joukkoistamisprosessia, joita on myös avattu tarkemmin liitteessä D yhdessä joukkoistamisen avulla mahdollisesti saatavien hyötyjen kanssa. Jotta joukkoistamissovelluksen arvonluontia voidaan analysoida, erityisen keskeistä on joukkoistamissovelluksen mahdollisten toimijoiden tunnistaminen. Luvussa 6.2.2 analysoidaan sovelluksen mahdollista arvonluontia ja sen vaihtamista Amitin ja Zottin arvonluonnin analysointimallin kautta sekä luvussa 6.2.3 arvonluontia analysoidaan vielä

Biemin ja Caswellin strategisen arvoverkostoanalyysin kautta visuaalisemman kuvan saamiseksi arvonluonnista.

6.2.1 Joukkoistamissovelluksen joukkoistamisprosessi

Kohdeorganisaation näkökulmasta Hämeenlinnan Cities: Skylines case-esimerkin nähtiin tarkoittavan aluesuunnittelua. Tampereen Tohlopinrannan joukkoistamisessa hyödynnetään välittäjäorganisaation, FCG:n tarjoamaa pelillistävää joukkoistamisalustaa, jonka kautta voidaan saada näkemys ihmisiltä Tohlopinrannan toteutukseen (esimerkiksi, millaisia palveluita tulisi olla) sekä muun muassa saada ihmiset kiinnostumaan kaupunkisuunnittelusta ja lukkiuttaa heidät mahdollisiksi asiakkaiksi lisäämällä tietoisuutta ja kuuntelemalla heidän tarpeitaan. Pelillistämisen kautta voidaan innostaa eri osapuolia osallistumaan joukkoistamiskilpailuun ja helpottaa heidän pääsyä kiinni tehtävään, sillä perinteiset kaavakuvat voivat olla vaikeaselkoisia normaalille kansalaiselle. Joukkoistamisen päätavoite on toteuttamiskelpoisten ideoiden ja ratkaisuvaihtoehtojen luominen sekä samalla ihmisten tarpeiden tunnistaminen, yrityksen brändin rakentaminen, median suuntaan kommunikointi sekä ihmisten lukkiuttaminen muun muassa heidän kuuntelemisen kautta. Tämän lisäksi voidaan tarvittaessa toteuttaa erillinen joukkoistamismarkkina, jonka kautta voidaan tunnistaa selvemmin ihmisten toiveita ja tarpeita palveluihin liittyen.

Asiakkaina tässäkin tapauksessa pidetään nykyisiä ja potentiaalisia asukkaita, sillä esimerkiksi loppukäyttäjänä voidaan nähdä toimivan joko normaalin kansalaisen tai yrityksen. Lisäksi esimerkiksi YIT:n omat työntekijät voivat toimia asiakkaina, mutta tässä potentiaalisessa joukkoistamissovelluksessa heidät nähdään enemmän osana joukkoistamiskilpailun suunnittelua ja toteutusta. Muita toimijoita ovat partnerit (esimerkiksi yhdistykset, joiden kautta edelleen yksityisiä toimijoita; muut kaupalliset toimijat; Mediapolis), kaupunki (julkiset palvelut, viranomaiset sekä liikelaitokset), YIT sekä mahdollisesti ammattilaiset, jotka voidaan osallistaa Tohlopinrannan joukkoistamissovellukseen FCG:n tarjoaman pelillistävän joukkoistamisalustan kautta. FCG ei tarjoa varsinaista peliä, kuten Hämeenlinnan case-esimerkissä, vaikka joukkoistamisalustan kautta Tohlopinrannan alueesta voidaankin todennäköisesti luoda kartta, joka toimii pohjana visioinnille ja suunnitelmien tekemiselle (tietty määrä rakennusoikeutta, jota osallistuja voi sijoitella eri tavoin). Jos tämä ei ole kuitenkaan mahdollista, voidaan joukkoistamisalustan pelillistäviä ominaisuuksia hyödyntäen kerätä ideoita alueesta pääosin eksplisiittisenä tietona. Vielä kertauksena: Hämeenlinnan case-esimerkissä joukkoistamiskilpailu toteutetaan pelimaailman kautta, jossa voidaan suunnitella kaupunkia ja tuloksena syntyy ikään kuin valmiita tuotteita. FCG:n tarjoama joukkoistamisalusta puolestaan tarjoaa pelillistäviä ominaisuuksia, ja pelillistämällä tarkoitetaan ”*pelin suunnitteluelementtien käyttöä ei-pelillisessä kontekstissa*” (Deterding et al. 2011, s. 9).

Tohlopinrannan joukkoistamissovelluksessa kilpailu voidaan tarvittaessa suunnata erikseen ammattilaisille sekä muille osallistujille Bombardierin ja Ranta-Tampellan jouk-

koistamissovellusten mukaisesti. Tällöin tärkeää on kuitenkin suunnitella erityisesti ammattilaisille sopivat kompensatiot ja motivaattorit, sillä pelkät konserttiliput eivät todennäköisesti motivoi heitä osallistumaan. Joukkoistaminen voidaan toteuttaa halutesa myös useassa vaiheessa, joissa voi olla mukana eri osapuolia. Varsinaiseen suunnittelukilpailuun osallistuvat avoimen kutsun kautta pääasiallisesti asiakkaat ja mahdollisesti ammattilaiset eli esimerkiksi kilpailun aluksi kerätään ideoita ja suunnitelmia asiakkailta eli nykyisiltä ja potentiaalisilta asukkailta (sekä ammattilaisilta), jolloin samalla tunnistetaan heidän tarpeitaan. Tämän jälkeen yhdessä partnerien (myös kaupunki) kanssa mietitään ideoiden toteutettavuutta, voidaan kenties antaa omia ideoita ja valitaan esimerkiksi kolme parasta äänestettäväksi, jolloin edelleen asiakkaat äänestävät näistä voittajan.

Itse joukkoistamisalustan kautta voidaan muun muassa jakaa suunnitelmia tai ideoita ja ehdottaa uusia liiketoimintoja ja palveluita alueelle. Mahdollisen joukkoistamismarkkinan kautta palveluideoiden ei tarvitse rajoittua vain esimerkiksi päiväkodin suunnitteluun alueelle, vaan voidaan ehdottaa myös muita arkea helpottavia palveluita. Avoimen keskustelun ja sen ylläpitämisen nähdään olevan tärkeä motivaattori osallistumiselle, minkä vuoksi alustan kautta voidaan keskustella toisten osallistujien kanssa, arvostella toisten osallistujien tuotoksia, kommentoida sekä antaa kehitysehdotuksia (palautetta) toisten suunnitelmille ja ideoille myös mahdollisen erillisen joukkoistamismarkkinan kohdalla. Tämä poikkeaa Hämeenlinnan case-esimerkistä siten, että siinä ei voida nähdä toisten osallistujien tuotoksia. Tällöin etuna Hämeenlinnan joukkoistamisesimerkkiin on syvällisempi asiakasymmärrys käytyjen keskustelujen kautta sekä saatu apu voittajaratkaisujen valinnassa mahdollisen viimeisen vaiheen arvioiden (äänestyksen) kautta.

Kilpailun valitsijaraati voi koostua esimerkiksi kohdeorganisaation strategiatyöryhmästä sekä kaupungin virkamiesjohdosta. Voittajaratkaisujen arvioinnissa keskeistä voi olla muun muassa suunnittelun uutuusarvo, omaperäisyys sekä tekninen toteutettavuus. Kompensatioina ja motivaattoreina voivat toimia mahdollisuus vaikuttaa lähialueen toimintoihin ja palveluihin, erilaiset aineelliset palkinnot kuten konserttiliput, ja ammattilaiset mukaan otettaessa esimerkiksi rahalliset palkinnot. Mahdollisessa erillisessä joukkoistamismarkkinassa kaikki palveluideat ja –tarpeet kerätään yhteen, eikä niihin liity suoraan erillistä aineellista palkintoa.

Vaikka mahdollisen pelillistävän alustan tarjoajan FCG:n kanssa on puhuttu pääsääntöisesti täydennysrakennuskohteista, toimii se tässä potentiaalisessa joukkoistamissovelluksessa välittäjäorganisaationa, joka muun muassa tarjoaa joukkoistamisalustan sekä hallinnoi ja koordinoi siihen liittyviä toimintoja ja huolehtii muun muassa kilpailun aikarajojen noudattamisesta. Seuraavissa alaluvussa tarkastellaan eri osapuolille joukkoistamisen kautta mahdollisesti syntyvää arvoa kohdeorganisaatiolle hahmotellun joukkoistamissovelluksen kautta.

6.2.2 Arvonluominen ja sen vaihtaminen

Tohlopinrannan joukkoistamisen mahdollistamaa arvonmuodostumista tarkastellaan ensin Amitin ja Zottin neljän arvonluonnin ajurin (tehokkuus, täydentävyydet, lukkiintuminen, uutuus) kautta. Tarkastelun kohteena on joukkoistamisen mahdolliset osapuolet: asiakkaat eli nykyiset ja potentiaaliset asukkaat, partnerit (esimerkiksi yhdistykset, joiden kautta edelleen yksityisiä toimijoita; muut kaupalliset toimijat; Mediapolis), kaupunki (julkiset palvelut, viranomaiset sekä liikelaitokset), mahdolliset ammattilaiset, YIT ja sen omat työntekijät sekä FCG. Amitin ja Zottin mallin kautta tämän potentiaallisen joukkoistamissovelluksen tarkastelulle ei saada niin hyvää vertailukohtaa jo toteutusta joukkoistamisen case-esimerkistä kuin Ranta-Tampellan joukkoistamissovelluksessa, sillä Tohlopinrannan pohjana toimiva Hämeenlinnan Cities: Skylines –joukkoistamiskilpailu on vielä kesken (26.4.2016). Tämän vuoksi Tohlopinrannan joukkoistamisen mahdollisen arvonluonnin analysoinnissa viitataan myös Ranta-Tampellan joukkoistamissovellukseen ja sen arvonluonnin analysointiin.

Tehokkuus

Kuten edellä todettiin, Hämeenlinnan Cities: Skylines –joukkoistamiskilpailu on vielä kesken, joten vielä ei ole esimerkiksi tietoa, millaisia tuloksia tullaan saavuttamaan ja kuinka monta osallistujaa kilpailuun osallistuu. Uharin (2016) mukaan kuitenkin lähtökohtaisesti Hämeenlinnan joukkoistamiskilpailun kautta saatavat ratkaisut voivat sopia myös muualle kuin Kantolaan, ja peli on herättänyt enemmän kiinnostusta kuin erilaiset asukastilaisuudet. Tämän voidaan nähdä viittaavan siihen, että pelimaailman ja myös Tohlopinrannassa pelillistämisen kautta suurempi määrä ihmisiä on helpompi innostaa kaupunkisuunnitteluun ja helpottaa heidän pääsyä kiinni joukkoistamistehtävään. Tämä jo varmasti sen vuoksi, että perinteiset kaavakuvat voivat olla vaikeaselkoisia normaalille kansalaiselle. Lisäksi Tohlopinrannan joukkoistamiskilpailun kautta saatavia ratkaisuja voidaan todennäköisesti soveltaa myös muissa kohteissa Hämeenlinnan tapaan. Kuten jo Ranta-Tampellan arvonluonnin analysoinnin kohdalla todettiin, Kärkkäinen et al. (2014, s. 40) kirjoittavat tutkimuksessaan online-ympäristössä tapahtuvan suunnittelun ja alustan hyödyntämisen voivan mahdollistaa suuren määrän kustannustehokkaasti saatuja ideoita lyhyessä ajassa. FCG:n tarjoaman alustan ja online-ympäristön vuoksi suuri määrä kustannustehokkaasti ja suhteessa lyhyessä ajassa saatuja ideoita voidaan nähdä mahdollisena myös Tohlopinrannan joukkoistamissovelluksessa. Näin voidaan samalla saavuttaa asiakasymmärrystä ja selvittää erityisesti asiakkaiden tarpeita esimerkiksi alueen palveluiden osalta, ja edelleen voidaan saada ymmärrystä esimerkiksi tarvittavien liiketilojen määrästä sekä mahdollisista toimijoista.

Kuten Hämeenlinnan tapauksessa, Tohlopinrannan joukkoistamiskilpailussa välittäjäorganisaation tarjoama joukkoistamisalusta huolehtii joukkoistamistehtävän toteutuksesta. Kuten jo Ranta-Tampellan kohdalla analysoitiin, samalla tiedon epäsymmetrian voidaan odottaa laskevan, sillä kaikki joukkoistamisen osapuolet ja suurin osa tiedosta kulkevat

saman alustan kautta, ja avoimen kutsun myötä ei myöskään tarvitse kuluttaa aikaa etsimällä sopivaa tahoa ratkaisemaan joukkoistamisongelmaa. Näin voidaan saavuttaa luovuutta ja tietämystä ulkopuolisten resurssien kautta, ja edelleen säästää kustannuksissa, sillä joukkoistamisen kautta ei tarvitse palkata kaikkia ihmisiä pitkäaikaisiin työsuhteisiin eikä jokaista suunnitelmaa tarvitse palkita. Parhaat suunnitelmat voidaan kuitenkin palkita erilaisin aineellisin palkinnoin joukkoistamisprosessin alussa määritellyllä tavalla (tässä esimerkiksi konserttiliput mutta erillisten palveluideoiden kohdalla ei varsinaista palkintoa) ja mahdollisessa ammattilaiskategoriassa voittajalle tai voittajille voidaan suunnitella esimerkiksi sopivat rahalliset kompensaatiot. Joukon osallistujien mahdollisuus arvostella ja lopussa äänestää toisten suunnitelmia ja erillisiä palveluideoita voi laskea toteuttamiskelpoisten ideoiden valintakustannuksia ja myös nopeuttaa päätöksentekoa, sillä eniten huomiota saavat suunnitelmat ja ideat ovat varmasti useamman osallistujan mielestä kiinnostavia.

Täydentävyydet

Kuten Ranta-Tampellan asunnon suunnittelun kohdalla, myös aluesuunnittelulla ja esimerkiksi rakennettavilla palvelutiloilla on pitkä elinkaari, minkä vuoksi on tärkeää tehdä tuotetta, joka vastaa ihmisten tarpeita. Kohdeorganisaatiolle aluesuunnittelun joukkoistamiskilpailu ja mahdollinen erillinen joukkoistamismarkkina nähdään myös eräänlaisena markkinointityökaluna eli mahdollisuutena näkyvyyden paranemiseen ja positiivisen brändikuvan rakentamiseen. Tällaisen joukkoistamiskilpailun toteuttaminen nähdään vaikuttavan positiivisesti kohdeorganisaation imagoon asiakaslähtöisenä yrityksenä, ja tämän nähdään lisäävän samalla erityisesti partnerien ja kaupungin näkyvyyttä. FCG:n tarjoama joukkoistamisalusta mahdollistaa erityisesti asiakkaiden toisiaan täydentävien suunnitelmien ja ideoiden tuottamisen, se helpottaa tiedon yhteisluontia ja mahdollistaa muiden suunnitelmien ja ideoiden täydentämisen sekä eri toimijoiden välisen kommunikoinnin, jonka voidaan odottaa vahvistavan eri toimijoiden suhdetta joukkoistavan organisaation eli YIT:n kanssa. Tällaista täydentävyyttä ei Hämeenlinnan case-esimerkissä ole, sillä siinä ei voida edes nähdä toisten osallistujien tuotoksia (kts. liite C). Kuitenkin yleisesti online-pohjaista alustaa voidaan pitää täydentävyytenä (Johansson & Mollstedt 2006, s. 24), ja näin siis myös FCG:n tarjoamaa joukkoistamisalustaa. Kuten Ranta-Tampellan joukkoistamissovelluksessa, Tohlopinrannan erityisen merkittävä täydentävyys on tuotteiden ja palveluiden pakkaaminen asiakkaalle: ensin joukko suunnittelee ja antaa ideoita Tohlopinrannan alueesta (esimerkiksi päiväkotia), minkä jälkeen heiltä voidaan kysyä tarkemmin ideoita ja näkemyksiä arkea helpottavista palveluista. Tämä siitäkin huolimatta, että palveluideoita voi tulla esiin jo alueen suunnittelun aikana. Hämeenlinnan case-esimerkissä ja Tohlopinrannan joukkoistamissovelluksessa asiakkaiden ja mahdollisesti ammattilaisten täydentävyys on myös mahdollisuus lisätä erilaisia elementtejä karttapohjaan.

Lukkiintuminen

FCG:n tarjoama pelillistävä joukkoistamisalusta voi mahdollistaa lukkiintumisen virtuaalisen yhteisön kautta, jolloin kohdeorganisaatiolle muodostuu arvoa eri osapuolien kanssa verkostoitumisen kautta Ranta-Tampellan esimerkin tavoin. Kuten Ranta-Tampellan esimerkissä analysoitiin, Tohlopinrannan joukkoistamissovelluksessakin asiakas on omien tarpeidensa ja toiveidensa paras asiantuntija, jolloin verkostoituminen heidän kanssaan tarkoittaa samalla verkostoitumista asiantuntijoiden kanssa.

Cities: Skylinesin pelimaailma tai FCG:n tarjoama pelillistävä alusta voivat jo itsessään johtaa henkilöiden lukkiintumiseen, sillä ne voidaan kokea nautinnallisina tapoina osallistua joukkoistamistehtävän suorittamiseen ja saada oma mielipide kuuluviin. Yleisesti ihmiset voidaan nähdä olevan helpompi lukkiuttaa, kun he saavat sanoa oman mielipiteensä ja heidän tietoisuuttaan lisätään eri asioihin liittyen. Kuten myös Hämeenlinnan tapauksessa, Tohlopinrannan osallistuja voi räätälöidä pelillistämisen kautta aluetta tiettyin osin mieleisekseen. Yleisesti räätälöintimahdollisuus oman tarpeensa mukaan edesauttaa lukkiintumista, jolloin vaihtaminen kilpailijoiden ratkaisuihin ei ole mielekästä ja transaktioiden määrä kasvaa (Kärkkäinen et al. 2014, s. 39; Johansson & Mollstedt 2006, s. 20).

Erityisen tärkeänä aluehankkeen toteutumisen kannalta nähdään kaupungin lukkiintuminen, sillä kaavoituksen kautta he ovat aina mukana aluehankkeissa. Lisäksi kaupungin liikelaitokset yhdessä palvelukokonaisuuden kanssa luovat pohjan aluehankkeille. Partnerien ja edelleen kaupungin nähdään haluavan olla aktiivisia aluehankkeen joukkoistamisessa muun muassa sen mahdollisen positiivisen näkyvyyden ja imagon luomisen vuoksi. Tämän vuoksi heiltä voidaan saada myös omia suunnitelmia ja ideoita sekä näkemyksiä toteuttamiskelpoisista suunnitelmista erityisesti silloin, jos joukkoistaminen toteutetaan useammassa vaiheessa ja asiakkailta on jo kerätty heidän suunnitelmiaan ja ideoitaan. Tohlopinrannan joukkoistamissovelluksessa esimerkiksi kaupunki voi toimia strategisena partnerina, mikä parantaisi yhteistyötä YIT:n ja kaupungin välillä sekä alentaisi riskiä siitä, että kaupunki ei hyväksyisi joukkoistamiskilpailun kautta saatuja suunnitelmia ja ideoita. Kaupungin mukaan saaminen joukkoistamiskilpailuun ja edelleen valintaraatiin voi varmistaa sen, että suunnitellaan aluetta, joka vastaa kaupungin vaatimuksia asiakkaiden tarpeiden ohelle.

Tohlopinrannassa avoimeen keskusteluun motivointi ja joukon mahdollisuus jakaa ideoita, ehdottaa uusia liiketoimintoja ja palveluita, keskustella toisten osallistujien kanssa sekä arvostella, kommentoida ja antaa kehitysehdotuksia toisten suunnitelmille voi johtaa aktiiviseen joukkoistamiskilpailuun osallistumiseen. Amitin ja Zottin (2001, s. 506) mukaan tällainen yhteisön toistuva vuorovaikutus kasvattaa transaktioiden määrää sekä uskollisuutta. Tohlopinrannassa sekä asiakkaiden, mahdollisten ammattilaisten, että partnerien ja kaupungin mukaan ottaminen päätöksentekoprosessiin voi edistää lukkiintumista juuri Amitin ja Zottin (2001, s. 506) esittämän uskollisuuden kautta.

Uutuus

Hämeenlinnan ja Tohlopinrannan joukkoistamisessa keskeisenä uutuutena nähdään yleisesti ideoiden saaminen ja tarpeiden tunnistaminen asiakkailta ja mahdollisesti ammattilaisilta pelimaailman ja pelillistävän alustan kautta. Tämän lisäksi erilaisten ongelmien löytäminen, joita voidaan lähteä ratkaisemaan joukkoistamisen avulla yhdessä partnerien kanssa, nähdään uutuutena. Uutuutta on jälleen ennen toisiinsa liittymättömien osapuolten (YIT, asiakkaat, partnerit ja edelleen kaupunki sekä mahdollisesti ammattilaiset) yhdistäminen välittäjäorganisaation joukkoistamisalustalle, jossa voi olla myös kuitenkin omat haasteensa: esimerkiksi kohdeorganisaation, kaupungin ja asiakkaiden tulee luoda yhteinen ymmärrettävä kieli, jonka avulla kaikki osallistujat voivat osallistua vaivattomasti joukkoistamiskilpailun suorittamiseen. Kun ennen toisiinsa liittymättömät osapuolet yhdistyvät samalla alustalla, yritys ei enää toimi ainoana arvontuojana, vaan arvoa luodaan yhdessä näiden eri toimijoiden kanssa. Lisäksi voidaan olettaa, että Tohlopinrannassa joukot luovat enemmän arvoa kuin itse joukkoistaja, sillä esimerkiksi haluttaessa saada selville ideoita asiakkailta ja mahdollisesti ammattilaisilta, sekä tämän jälkeen näkemyksiä partnereilta, ovat he keskeisessä asemassa joukkoistamisessa. Joukkoistamisalusta mahdollistaa myös ajasta ja paikasta riippumattoman osallistumisen, kommunikoinnin toisten osallistujien kanssa sekä arvostelun ja palautteen antamisen toisten suunnitelmille, minkä voidaan nähdä olevan uutta. Kuten edellä todettiin, Hämeenlinnan kohdalla tällainen ei ollut mahdollista. Kuitenkin Hämeenlinnan kohdalla aiempaa suurempi kiinnostus kaupunkisuunnitteluun voidaan nähdä viittaavan siihen, että ihmiset ovat halukkaita ja kiinnostuneita osallistumaan uudenlaisiin pelimaailman tai pelillistäviä ominaisuuksia hyödyntäviin joukkoistamiskilpailuihin, joissa asiakas pystyy valikoimaan erilaisia komponentteja suunnitelmaansa varten.

6.2.3 Strateginen arvoverkostoanalyysi

Edellä esitetyt mahdolliset toimijat tai toimintayksiköt (FCG, YIT, asiakas, YIT-partnerit, kaupunki ja mahdollisesti ammattilaiset) toimivat strategisen arvoverkostoanalyysin pohjana, ja niistä kartoitetaan Ranta-Tampellan tapaan, mitä ne mahdollisesti tekevät ja mitä resursseja ne mahdollisesti käyttävät. Ensimmäisen sarakkeen toimintayksiköt on yleistetty, minkä vuoksi ne voivat edustaa useaa toimijaa, joiden roolit on pyritty kuvaamaan tarkemmin toisessa sarakkeessa. Lähtötiedot rakentuvat toimintayksiköiden varaan, joille määritellään mahdollisten roolien tai toimijoiden (*actors*) lisäksi mahdollisuudet (*capabilities*) sekä voimavarat (*assets*). (Kärkkäinen et al. 2014, s. 34; Multasuo 2013, s. 80.) Alla taulukossa 6.5 on esitetty Tohlopinrannan joukkoistamissovelluksen mahdolliset lähtötiedot.

Taulukko 6.5. Tampereen Tohlopinranta – FCG –joukkoistamissovelluksen mahdolliset lähtötiedot

| <i>Toimintayksikkö</i> | <i>Toimijat</i> | <i>Mahdollisuudet</i> | <i>Voimavarat</i> |
|------------------------|--|--|--|
| FCG | - Yrityksen tietohallinto - Palveluntarjoaja | - Yrityskohtaiset palvelut ja tuotteet - Liiketoimintaprosessit - Koordinointi ja hallinnointi | - Joukkoistamisalusta (ohjelmisto / laitteisto) - Ammatillinen tietotaito |
| YIT | - Yritys (kampanjan omistaja) | - Liiketoiminta-yksikkökohtaiset prosessit - Kilpailun promoaminen | - Ammatillinen tietotaito - Sidosryhmät |
| | - Työntekijät - Johtajat | - Henkilökohtaiset tehtävät ja funktiot - Päätöksenteko | Henkilökohtainen tietotaito |
| Asiakkaat | - Nykyiset tai potentiaaliset asukkaat | - Asiakkaan käyttäytyminen - Innovointi - Kehittäminen - Yhteistyö | Henkilökohtaiset mieltymykset |
| YIT-partnerit | - Yhdistykset, joiden kautta edelleen yksityisiä toimijoita - Muut kaupalliset toimijat - Mediapolis | - Yrityskohtaiset palvelut ja tuotteet - Ideointi - Kehittäminen - Yhteistyö | Oma asiantuntemus |
| Kaupunki | - Julkiset palvelut - Viranomaiset - Liikelaitokset | - Kaavoitus (sääntöjä ja vaatimuksia; rakennusluvut ym.) - Päätöksenteko | Oma asiantuntemus |
| Ammattilaiset | - Eri arkkitehdit ja suunnittelijat ym. | - Innovointi - Kehittäminen - Yhteistyö | Ammatillinen tietotaito |

FCG toimii tämän potentiaalisen joukkoistamissovelluksen palveluntarjoajana. Heidän palveluitansa ovat joukkoistamiskilpailun sekä tarvittavan ohjelmiston ja laitteiston hallinnointi ja koordinointi sekä muodostuneen datan analyysi. Joukkoistamiskilpailu toimii YIT:n ja joukon välissä tarjoten pelillistävän joukkoistamisalustan sekä prosessoiden joukon yhteistyötä. FCG:n voimavaroja joukkoistamisalustan lisäksi ovat muun muassa ammatillinen tietotaito pelillistämisestä.

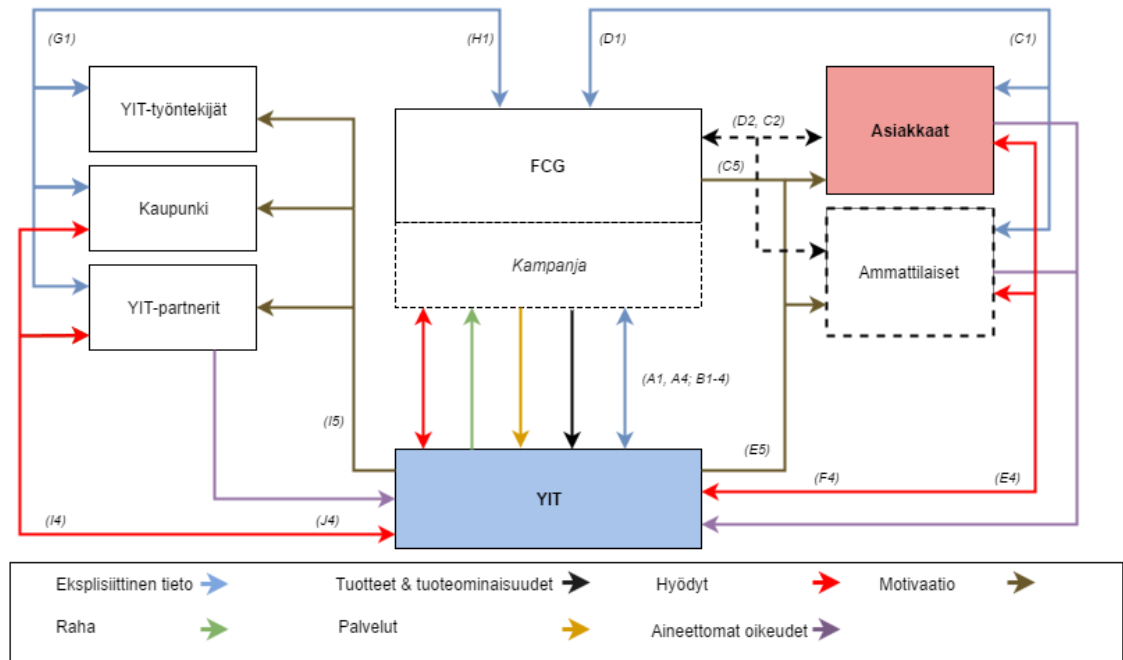
YIT on joukkoistamissovelluksen ja -kilpailun omistajana, joka on suunnattu erityisesti asiakkaille ja mahdollisesti ammattilaisille, ja edelleen tukemaan Tohlopinrannan aluekehitystä. Asiakkaiden ja mahdollisesti ammattilaisten ideoiden ja tarpeiden pohjalta muut sidosryhmät, partnerit, joihin myös kaupunki lukeutuu, voivat osallistua parhaiden ideoiden valintaan, ja jotka toimivat samalla YIT:n voimavaroina joukkoistamisessa. Muita YIT:n voimavaroja ovat ammatillinen tietotaito erityisesti aluehankkeissa, ja mahdollisuuksia ovat liiketoimintayksikkökohtaiset prosessit sekä kilpailun promoaminen esimerkiksi sosiaalisen median kautta. Myös YIT:n omat työntekijät ja johto voivat osallistua joukkoistamiskilpailuun: työntekijöiden oma tietotaito sekä tehtävät liittyen

joukkoistamiseen voivat tuoda uutta näkökulmaa ja lopulta YIT:n johtoon kuuluvia henkilöitä on mukana päätöksentekoprosessissa.

Asiakkaat ja mahdollisesti ammattilaiset toimivat varsinaisessa joukkoistamiskilpailussa ja joukkoistamismarkkinassa joukkona ideoiden tuottamiselle. Heiltä saadaan heterogeenisiä ja henkilökohtaisia mieltymyksiä (ammattilaisilta ammatillista tietotaitoa), toiveita ja tarpeita esimerkiksi juuri palveluihin liittyen. He voivat ideoida ja tehdä yhteistyötä toistensa kanssa sekä kehittää omia ideoitaan toisilta saadun palautteen kautta (sekä alueeseen että yleisesti palveluihin liittyen).

YIT-partnerit sekä kaupunki ovat keskeisessä asemassa tässä potentiaalisessa joukkoistamissovelluksessa. Aluesuunnittelussa kaupungilla on aina keskeinen rooli, minkä vuoksi se on nostettu omaksi toimintayksiköksi. Partnereita voivat olla yhdistykset, joiden kautta edelleen tavoitetaan yksityisiä toimijoita; muut kaupalliset toimijat sekä Mediapolis, joilta voidaan saada näkemyksiä alueen kehittämiseen erityisesti joukkoistamisen toisessa vaiheessa. Kaupungin voidaan nähdä käsittävän julkiset palvelut, viranomaiset sekä liikelaitokset. He asettavat tiettyjä sääntöjä ja vaatimuksia joukkoistamiselle muun muassa kaavoituksen kautta, sekä ovat mukana arvioimassa asiakkaiden ja mahdollisesti ammattilaisten ideoita ja tarpeita. Heidän asiantuntemuksensa siis liittyy yleisesti siihen, mikä on hyvää kaupunkiympäristöä.

Yllä olevaa hyödyntäen muodostettiin Tohlopinrannan mahdollinen arvoverkosto. Sen keskeisimmät arvotransaktiot on esitetty kuvassa 6.2 ja eritelty vielä taulukkoon 6.6 kirjain-numeroyhdistelminä, joissa kirjain viittaa toimintayksiköihin ja numerot transaktiotyyppeihin. Kuvan ammattilaiset on merkitty katkoviivalla, sillä he ovat alustavasti mukana joukkoistamiskilpailussa. Heidän mukaan saaminen joukkoistamiskilpailuun vaatisi parempia kompensatioita ja motivaattoreita kuin esimerkiksi konserttiliput. Myös FCG:n järjestämä kampanja on merkitty katkoviivoilla, sillä se ei ole varsinainen toimintayksikkö tai toimija joukkoistamissovelluksessa. Lisäksi tuotteet ja tuoteominaisuudet on merkitty katkoviivoilla, sillä ei ole varmuutta siitä, onko asiakkaiden ja mahdollisesti ammattilaisten suunnitelmat pääosin eksplisiittisessä muodossa olevia ideoita vai kuten Hämeenlinnan case-esimerkissä pelin kautta niin sanotusti valmiita suunnitelmia tai tuotteita. Myös tässä asiakkaat on värjätty punaisella niiden keskeisyyden vuoksi tässä työssä.



Kuva 6.2. Mahdollinen Tohlopinrannan arvoverkosto

Arvoverkoston transaktiot tapahtuvat kaikkien toimintayksiköiden välillä ja kaikkia transaktiotyyppejä siirtyy arvoverkostossa: eksplisiittinen tieto, raha, tuotteet ja tuoteominaisuudet, palvelut, hyödyt, aineettomat oikeudet sekä motivaatio. Myös tässä joukkoistamissovelluksessa joukkoistamisalustan voidaan nähdä olevan keskeisessä roolissa, sillä se mahdollistaa näiden eri transaktiotyyppien siirtämisen arvoverkostossa.

Aluksi YIT maksaa FCG:lle saadakseen toteuttaa kilpailun heidän tarjoaman pelillistävän alustan kautta. Tämän vuoksi tässä lähtevät tarjoamat, raha ja esimerkiksi kilpailun säännöt ja vaatimukset osallistumiselle (eksplisiittinen tieto) toimitetaan FCG:lle. FCG:n YIT:lle tarjoamat palvelut ovat muun muassa joukkoistamiskilpailun koordinoitua ja hallinnointia sekä mahdollisesti tätä ennen joukkoistamiskilpailun suunnittelu. Molempinpuolisena hyötynä YIT:lle voi olla esimerkiksi kustannussäästöt, sillä FCG huolehtisi joukkoistamiskilpailun hallinnoinnista ja koordinoinnista, jolloin YIT säästäisi aikaa ja resursseja. FCG:n hyötynä voisi puolestaan olla bränditietoisuuden nousu sekä rahallinen kompensatio.

Joukkoistamisen ensimmäisen vaiheen arvonaluonnissa eli asiakkaiden ja mahdollisesti ammattilaisten osallistamisessa FCG:n kampanja kutsuu joukon osallistumaan kilpailuun sen jälkeen, kun FCG on suunnitellut ja muotoillut kilpailun vastaamaan YIT:n tarpeita. Kutsu voi tapahtua yksinkertaisen rekisteröitymisen kautta, minkä jälkeen osallistuminen voi tapahtua esimerkiksi kirjautumisen kautta. FCG:n lähtevät tarjoamat kuten kilpailun säännöt (eksplisiittinen tieto) toimitetaan joukkoistamiskilpailuun osallistuville toimintayksiköille. Lisäksi FCG toimittaa mahdollisesti työkalut (tuotteet ja tuoteominaisuudet) joukolle, jotta he voivat osallistua kilpailuun ja luoda mahdollisesti omia aluesuunnitelmiaan tai sen osia (tuotteet ja tuoteominaisuudet) tai yleisesti ideoita

ja muun muassa kommentoida toisten tuotoksia myös palveluihin liittyen (eksplisiittinen tieto). FCG motivoi asiakkaita ja mahdollisesti ammattilaisia erilaisilla pelillistävillä ominaisuuksilla, kun taas YIT motivoi heitä erilaisin aineellisin palkinnoin ja yleisesti mahdollisuutena vaikuttaa lähialueen toimintaan. Molemminpuolisina hyötyinä YIT:lle ovat esimerkiksi asiakkailta saatujen ideoiden ja suunnitelmien myötä saatu tieto heidän tarpeistaan (myös palveluihin liittyen) sekä mahdollisten toteuttamiskelpoisten ideoiden saaminen heterogeeniseltä joukolta. Mahdolliset ammattilaiset voivat saada nimeään paremmin esiin joukkoistamiskilpailun kautta ja asiakkaat pääsevät vaikuttamaan lähialueen toimintaan, toimintoihin ja mahdollisiin palveluihin. Myös mahdollisuudet aineellisiin palkintoihin voidaan nähdä asiakkaille hyötyinä.

Joukkoistamisen toisessa vaiheessa YIT-partnerit ja myös kaupunki sekä YIT-työntekijät osallistetaan joukkoistamiseen, ja heiltä saadaan pääasiallisesti kommentteja ja arvioita (eksplisiittinen tieto) joukon ideoista ja suunnitelmista päätöksentekoa varten. Lisäksi heiltä voidaan saada ideoita alueen kehittämiseen, jotka ovat eksplisiittisessä muodossa. Kaupungilta on myös saatu ennen joukkoistamiskilpailua mahdollisia kilpailun toteutettavuuteen liittyviä reunaehtoja ja sääntöjä (eksplisiittinen tieto). FCG ei toimi motivoivana osapuolena joukkoistamisen toisessa vaiheessa, sillä tämä joukko ei pääasiallisesti osallistu varsinaiseen joukkoistamiskilpailuun. Tämän vuoksi YIT voi motivoida partnereita esimerkiksi vedoten mahdollisiin hyötyihin. Esimerkkinä molemminpuolisista hyödyistä ovat puolestaan näkyvyyden ja bränditietoisuuden kasvu, ratkaisujen yhdessä pohtiminen asiakkaiden ideoihin ja suunnitelmiin liittyen sekä näiden mahdollinen kehittäminen, sillä jokaisella osapuolella on omat motiivinsa kehittää aluetta vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Lisäksi partnerit saavat YIT:n ohella näkemystä asiakkaiden toiveista ja tarpeista ja voivat näin vaikuttaa oman toimintansa kehittämiseen.

Ennen kilpailun loppua joukkoistamisen toisessa vaiheessa keskustellut ja tietty määrä valittuja ideoita voidaan vielä asettaa asiakkaiden ja mahdollisesti ammattilaisten äänestettäväksi, jonka pohjalta voittajat valitaan. Toinen vaihtoehto on valita voittajat ja palkita heidät joukkoistamisprosessin toisessa vaiheessa, jolloin mukana olisi myös YIT:n johtoa. Kilpailun lopuksi YIT saa vielä FCG:ltä kaikkien osapuolien suunnitelmat (tuotteet ja tuoteominaisuudet) sekä ideat (myös palveluihin liittyen) ja kaiken muun materiaalin kuten kilpailuun liittyvät dokumentit (eksplisiittinen tieto). Kilpailun päättymisen jälkeen YIT myös omistaa kaikkien suunnitelmien ja ideoiden aineettomat oikeudet.

Alle taulukkoon 6.6 on vielä koottu tämän potentiaalisen joukkoistamissovelluksen keskeisimmät arvotransaktiot. Mahdollinen raha sekä aineettomat oikeudet on jätetty taulukosta pois, sillä ne ovat itsessään selkeästi nähtävissä kuvasta 6.2.

Taulukko 6.6. Tohlopinrannan keskeisimmät arvotransaktiot

| | Eksplisiittinen tieto (1) | Tuotteet & tuoteominaisuudet (2) | Palvelut (3) | Hyödyt (4) | Motivaatio (5) |
|--|---|----------------------------------|--|--|--|
| YIT → FCG (A) | Kilpailun säännöt ja vaatimukset osallistumiselle | | | Bränditietoisuuden kasvu + rahallinen kompensatio | |
| FCG → YIT (B) | Kaikkien osapuolien ideat + muut dokumentit | Kaikkien osapuolien suunnitelmat | Joukkoistamiskilpailun hallinnointi ja koordinointi + joukkoistamiskilpailun suunnittelu | Kustannussäästöt (aika ja resurssit) | |
| FCG → Asiakkaat + Ammattilaiset (C) | Kutsu joukolle + kilpailun säännöt | Mahdolliset työkalut | | | Pelillistävä joukkoistamisalusta |
| Asiakkaat + Ammattilaiset → FCG (D) | Yleisesti ideoida + toisten suunnitelmien ja ideoiden kommentointi | Aluesuunnitelmat tai sen osat | | | |
| YIT → Asiakkaat + Ammattilaiset (E) | | | | Mahdollisuus vaikuttaa lähialueen toimintaan, toimintoihin ja palveluihin + aineelliset palkinnot + ammattilaisille mahdollisuus saada nimeään esiin | Aineelliset palkinnot + mahdollisuus vaikuttaa lähialueen toimintaan |
| Asiakkaat + Ammattilaiset → YIT (F) | | | | Tarvetieto (ideoiden ja suunnitelmien kautta) | |
| FCG → YIT-työntekijät + Kaupunki + YIT-partnerit (G) | Joukon ideat | | | | |
| YIT-työntekijät + Kaupunki + YIT-partnerit → FCG (H) | Kommentteja ja arvioita joukon ideoista ja suunnitelmista + ideat alueen kehittämiseen + kaupungilta kilpailun reuna-ehdoja | | | | |
| YIT → YIT-työntekijät + Kaupunki + YIT-partnerit (I) | | | | Näkyvyyden ja bränditietoisuuden kasvu sekä ratkaisujen yhdessä pohtiminen asiakkaiden ideoihin ja suunnitelmiin liittyen ja näiden mahdollinen kehittäminen + partnerit saavat näkemystä asiakkaiden toiveista ja tarpeista ja voivat näin vaikuttaa oman toimintansa kehittämiseen | Vedotaan mahdollisiin hyötyihin (kts. hyödyt) |

| | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|
| YIT-työntekijät + Kaupunki + YIT- partnerit → YIT (J) | | | | Näkyvyyden ja bränditietoisuuden kasvu sekä ratkai- sujen yhdessä pohdiminen asiak- kaiden ideoihin ja suunnitelmiin liittyen ja näiden mahdollinen kehittäminen | |
|--|--|--|--|---|--|

Seuraavassa alaluvussa käsitellään vielä kohdeorganisaatiolle luotua kolmatta ja viimeistä joukkoistamissovellusta – YIT Plus –palvelun tarjoaman kehittämistä. Greenbelt Alliancen Public Square –case-esimerkkiin liittyen haastateltiin asumisen liiketoiminnan kehittämisestä vastaavaa kohdeorganisaation henkilöä.

6.3 Joukkoistamissovellus 3: YIT Plus -palvelun tarjoaman kehittäminen – Alustan X tarjoaja

Greenbelt Alliancen Public Square –case-esimerkki (kts. liite C) toimi pohjana kolmannelle kohdeorganisaation potentiaaliselle joukkoistamissovellukselle, YIT Plus –palvelun tarjoaman kehittämiseksi. Luvussa 6.3.1 esitellään kohdeorganisaation potentiaalisen joukkoistamissovelluksen tarkoitus sekä sen joukkoistamisprosessia, joita on myös avattu tarkemmin liitteessä D yhdessä joukkoistamisen avulla mahdollisesti saatavien hyötyjen kanssa. Jotta joukkoistamissovelluksen arvonluontia voidaan analysoida, erityisen keskeistä on joukkoistamissovelluksen mahdollisten toimijoiden tunnistaminen. Luvussa 6.3.2 analysoidaan sovelluksen mahdollista arvonluontia ja sen vaihtamista Amitin ja Zottin arvonluonnin analysointimallin kautta sekä luvussa 6.3.3 arvonluontia analysoidaan vielä Biemin ja Caswellin strategisen arvoverkostoanalyysin kautta visuaalisemman kuvan saamiseksi arvonluonnista.

6.3.1 Joukkoistamissovelluksen joukkoistamisprosessi

Kohdeorganisaation näkökulmasta Greenbelt Alliancen Public Square –case-esimerkki nähtiin tarkoittavan konseptin ja palvelun muotoilua tai yleisesti liiketoiminnan kehittämistä. Luotaessa kohdeorganisaatiolle potentiaalista joukkoistamissovellusta Greenbelt Alliancen Public Squaren pohjalta mahdollisuuksina nähtiin joko kaupunki-case tai kuluttajalähtöinen case-esimerkki, jossa lähdetään hakemaan asiakkaiden tai kuluttajien tarpeita. Kaupunki-case tyyppinen esimerkki olisi ollut enemmän jo edellä esitellyn Tohlopinrannan joukkoistamissovelluksen kaltainen, jossa kuitenkin erona on se, että se toteutetaan kilpailun muodossa joukkoistamismarkkinan ja –yhteisön sijaan. Tämän vuoksi tässä keskitytään uuden palvelun tai konseptin luomiseen, joka soveltuu myös tämän työn näkökulmaan eli asiakkaiden palvelutarpeiden ja –toiveiden selvittämiseen. Tämä potentiaalinen joukkoistamissovellus eroaa palveluiden osalta kahdesta edeltävästä kohdeorganisaation joukkoistamissovelluksesta siinä, että tässä keskitytään juuri ni-

menomaan palveluihin ja niiden kehittämiseen. Ranta-Tampellassa palveluideoita voidaan saada pääasiallisesti erillisen joukkoistamistapahtuman ja Tohlopinrannassa joukkoistamiskilpailusta erillisen joukkoistamismarkkinan kautta. Tohlopinrannassa palveluideoita voidaan kuitenkin saada myös joukkoistamiskilpailun kautta.

YIT Plus –palvelun tarjoaman kehittämisessä voidaan hyödyntää välittäjäorganisaation tarjoamaa joukkoistamisalustaa, jota ei ole kuitenkaan vielä tarkemmin määritelty. Tämän alustan kautta voidaan saada suoraan näkemys asiakkailta (nykyiset ja potentiaaliset asukkaat) ja loppukäyttäjiltä (YIT Plus –palvelun nykyiset käyttäjät), mitä ideoita ja tarpeita heillä on asumisen aikaisiin palveluihin liittyen. Nämä kaksi toimintayksikköä on erottu toisistaan, sillä joukkoistamisen avulla halutaan tavoittaa laajempi joukko nykyisiä ja potentiaalisia kaupungissa asuvia asukkaita, jotka eivät vielä asu YIT-kodissa eli olisivat palvelun loppukäyttäjiä. Joukkoistamisen päätavoitteena on kehittää YIT Plus –palvelun tarjoamaa vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin eli löytää uusia kaupallisia ja houkuttelevia konsepteja ja palveluita YIT Plus –palveluun suoraan asiakkailta ja loppukäyttäjiltä. Joukkoistamisalusta lisäksi helpottaa konseptien valinnassa, sillä osallistujat voivat olla aktiivinen osapuoli joukkoistamisessa sekä verkostoistumisessa ekosysteemissä. Nämä konseptit rakentuvatkin olemassa olevan tai täysin uuden ekosysteemin varaan.

Asiakkaat, palveluiden loppukäyttäjät, nykyiset tai potentiaaliset partnerit (palveluntarjoajat), kohdeorganisaation omat työntekijät sekä asumisesta ja asumisen aikaisista palveluista kiinnostuneet henkilöt voivat antaa ideoitaan asumisen aikaisista palveluista joukkoistamisalustalle. Tätä potentiaalista joukkoistamissovellusta ei toteuteta kilpailumuodossa, kuten kahta edeltävää kohdeorganisaation tapausta, vaan tavoitteena on kerätä kaikki joukon ideat yhteen ja valita näistä toteuttamiskelpoisimmat. Tässä joukkoistamissovelluksessa onkin joukkoistamismarkkinan ja myös joukkoistamisyhteisön piirteitä, jos alustan X tarjoajalla on omia ammattilaisia mukana joukkoistamisessa. Kuitenkin tässäkin tapauksessa joukkoistaminen voidaan toteuttaa esimerkiksi kahdessa vaiheessa, jolloin aluksi kerätään ideoita ja tarpeita asiakkailta ja loppukäyttäjiltä, joita edelleen tarkastellaan partnerien ja ekosysteemin toimijoiden kanssa samalla kehittäen yhdessä YIT Plus –palvelun tarjoamaa. Ensin kerätään siis tietoa asiakkaiden ja loppukäyttäjien tarpeista ja mahdollisista ongelmista, joihin voidaan yhdessä palveluntarjoajien kanssa etsiä ratkaisuja välittäjäorganisaation tarjoamalla joukkoistamisalustalla.

Itse joukkoistamisen ja ”puoliavoimen” kutsun kautta joukko voi ideoiden ja palvelutarpeiden esittämisen lisäksi nähdä toisten tuotokset, kommentoida sekä arvostella ja arvioida eli muun muassa äänestää toisten ideoita. Lisäksi kohdeorganisaatio voi itse olla aktiivinen osapuoli voiden tarvittaessa muokata, yhdistää ja kehittää osallistujien ideoita tai jopa poistaa tehtävänantoon vastaamattomat ideat. Tällöin osa toteutuskelpoimpien ideoiden arvioinnista tapahtuu jo esimerkiksi kuukauden ajan kestävän joukkoistamisprosessin aikana, ja lopullisten konseptien tai niiden osien valintaan vaikuttaa niiden liiketoimintapotentiaali. Osa konsepteista voivat olla valmiita sellaisinaan, osaa

voidaan yhdistellä toisten ehdotusten kanssa ja osa voi jäädä säilöön esimerkiksi kohdeorganisaation omalle alustalle (siirretään kaikki ratkaisut välittäjäorganisaation tarjoamalta joukkoistamisalustalta).

Koska tässä potentiaalisessa joukkoistamissovelluksessa ei ole kyse kilpailusta, varsinaista valitsijaraatia ei nähdä tarvittavan. Kompensaatioina ja motivaattoreina toimivat mahdollisuus vaikuttaa asumisen aikaisiin palveluihin ja niiden aikaansaaminen, oman äänen saaminen kuuluviin sekä yhteenkuuluvuuden tunne yhteisöllisyyden kautta. Mahdollisen joukkoistamisprosessin toisen vaiheen kompensaationa ja motivaattorina nykyisille ja potentiaalisille partnereille toimii mahdollisuus päästä tarjoamaan omia palveluita asiakkaille ja loppukäyttäjille YIT Plus –palvelun kautta. Varsinaista aineellista palkintoa ei siis nähdä tarvittavan joukon motivointiin, vaikka esimerkiksi jotain aineellista arvottua palkintoa ei suljeta kokonaan pois.

Joukkoistamiseen osallistuvan joukon kohdalla esiin nousi mahdollisuus, että välittäjäorganisaation, joka tarjoaa joukkoistamisalustan, tulee huolehtia, että joukkoistamiseen osallistuvassa joukossa on tietty määrä loppukäyttäjää eli nykyisiä YIT Plus –palvelun käyttäjiä. Tämä sen vuoksi, että joukossa on tarpeeksi yksilöitä, jotka pystyvät paremmin peilaamaan tehtävää olemassa olevaan palvelutarjontaan. Seuraavissa alaluvussa tarkastellaan eri osapuolille joukkoistamisen kautta mahdollisesti syntyvää arvoa kohdeorganisaatiolle hahmotellun joukkoistamistapauksen kautta.

6.3.2 Arvonluominen ja sen vaihtaminen

YIT Plus –palvelun tarjoaman kehittäminen ja siinä joukkoistamisen kautta mahdollista arvonmuodostumista tarkastellaan ensin Amitin ja Zottin neljän arvonluonnin ajurin (tehokkuus, täydentävyydet, lukkiintuminen, uutuus) kautta. Tarkastelun kohteena on joukkoistamisen mahdolliset osapuolet eli kohdeorganisaatio (myös työntekijät ja johto), alustan X tarjoaja, asiakkaat, YIT Plus –palvelun loppukäyttäjät, nykyiset ja potentiaaliset partnerit sekä yleisesti asumisesta ja sen palveluista kiinnostuneet henkilöt.

Tehokkuus

Kuten edellä kävi ilmi, Greenbelt Alliancen Public Squaren kautta yli 1500 naapuria ja yhteisön johtajaa saatiin sitoutettua osallistumaan joukkoistamiseen ja heiltä saatiin näkemyksiä kaupungin strategisille suunnitelmille (Black 2015). Toisessa lähteessä (Neighborhood 2015) luku oli jopa yli 5000 sitoutunutta naapuria. Vaikka tarkkaa kehitysehdotusten lukumäärää ei ole tiedossa, ehdotuksia, toisten ehdotusten kommentteja ja arvosteluja saatiin lukuisia, mikä tukee jälleen sitä, että online-ympäristössä tapahtuva osallistaminen ja alustan hyödyntäminen voivat mahdollistaa suuren määrän kustannustehokkaasti saatuja ideoita. Tämä siitäkkin huolimatta, että Public Squaressa ei ollut varsinaista aikarajoitusta, ja joukkoistamismarkkina kesti noin kolme vuotta. Kohdeorganisaation tapauksessa vuosien sijaan voidaan puhua kuukausista, jonka aikana asiak-

kaat sekä YIT Plus –palvelun nykyiset loppukäyttäjät voivat jakaa ideoita, sekä kommentoida ja arvostella toisten ideoita palveluihin liittyen välittäjäorganisaation tarjoamalla alustalla. Näin voidaan olettaa saavutettavan kustannustehokkaasti ja lyhyessä ajassa suuren määrän ideoita.

Kuten Greenbelt Alliancen Public Squaressa, välittäjäorganisaation tarjoama joukkoistamisalusta huolehtii joukkoistamismarkkinan vaatimusten ja sääntöjen mukaisesta toteutuksesta. Kuten edellä esitetyissä YIT:n joukkoistamissovelluksissa, myös YIT Plus –palvelun kehittämisessä tiedon epäsymmetrian voidaan odottaa laskevan, kun kaikki osapuolet ja tieto kulkevat saman alustan kautta, ja jonka kautta alustan X tarjoaja vielä kokoaa ideat ja kommentit yhteen. Lisäksi puoliavoimen kutsun myötä ei tarvitse kuluttaa yhtä paljon aikaa etsimällä sopivaa tahoa ratkaisemaan joukkoistamisongelmaa kuin normaalein keinoin. Välittäjäorganisaation tarjoaman alustan kautta myös kohdeorganisaatio voi esimerkiksi tarvittaessa yhdistellä ja poistaa tehtävänantoon vastaamattomat ideat.

Public Squaren case-esimerkin kautta voidaan todeta, että ihmisiä kiinnostavat muun muassa asumiseen liittyvät asiat, mahdollisuus vaikuttaa lähialueensa tapahtumiin sekä keskustella yleisesti ihmisten arkeen vaikuttavista asioista kuten esimerkiksi arkea helpottavista palveluista. YIT Plus –palvelun tarjoaman kehittäminen eli konseptien luominen tähtää juuri uusien, arkea helpottavien palveluiden kehittämiseen, ja tämän kautta saavutetaan asiakasymmärrystä, mitä ideoita ja tarpeita ihmisillä on palveluihin liittyen, joista he ovat myös valmiita maksamaan. Mahdolliseen joukkoistamisen toiseen vaiheeseen mukaan kutsuttavat nykyiset ja potentiaaliset partnerit eli palveluntarjoajat voivat antaa näkemyksiään esimerkiksi palveluiden toteutettavuudesta. Näin voidaan saavuttaa tietämystä ja luovuutta ulkopuolisten resurssien kautta, ja edelleen säästää kustannuksissa, sillä joukkoistamisen kautta ei tarvitse palkata esimerkiksi kaikkia partnereita pitkäaikaisiin työsuhteisiin eikä jokaista ideaa tarvitse palkita myöskään joukkoistamismarkkinan kohdalla. Aineelliset palkinnot eivät ole tässä joukkoistamissovelluksessa pääkompensaatioita tai –motivaattoreita vaan mahdollisuus vaikuttaa asumisen aikaisiin palveluihin ja oman äänen saaminen kuuluviin, ja partnerien kohdalla mahdollisuus tarjota omia palveluitaan asiakkaille ja loppukäyttäjille. Joukon osallistujien mahdollisuus arvostella ja arvioida toisten suunnitelmia voi myös laskea konseptien valintakustannuksia.

Täydentävyydet

Vaikka tässä kohdeorganisaation potentiaalisessa joukkoistamissovelluksessa osallistujia ei pääasiallisesti palkita aineellisilla palkinnoilla, hyvästä ideasta voidaan tulevaisuudessa palvelun ostajaa (asiakkaat ja loppukäyttäjät) palkita esimerkiksi täydentävillä palveluilla. YIT Plus –palvelu voidaan jo itsessään nähdä ikään kuin täydentävyytenä, sillä ostaessasi kohdeorganisaation partnerin tarjoaman palvelun YIT Plus –palvelun kautta, voi kohdeorganisaatio myydä asiakkaalle tai loppukäyttäjälle toisen palvelun.

Tällöin kohdeorganisaation nähdään voivan muodostaa kannattavan ja pitkäaikaisen suhteen kyseisen partnerin kanssa. Edellä esitetty esimerkki ei kuitenkaan liity suoraan joukkoistamisen arvонуontiin.

Välittäjäorganisaation tarjoama joukkoistamisalusta voi mahdollistaa erityisesti asiakkaiden ja loppukäyttäjien toisiaan täydentävien ideoiden tuottamisen kuten Public Squaren Neighborland-työkalusarja. Se helpottaa tiedon yhteisluontia ja mahdollistaa muiden ideoiden ja konseptien täydentämisen sekä eri toimijoiden välisen kommunikoinnin, jonka puolestaan voidaan nähdä vahvistavan suhdetta joukkoistavan organisaation kanssa. Erityisesti partnereille ja alustan X tarjoajalle joukkoistamismarkkina nähdään mahdollisuutena näkyvyyden paranemiseen ja positiivisen brändikuvan rakentamiseen. Tällaisen joukkoistamismarkkinan toteuttaminen nähdään myös vaikuttavan positiivisesti kohdeorganisaation imagoon asiakaslähtöisenä yrityksenä. Koska online-pohjaista alustaa pidetään täydentävyytenä (Johansson & Mollstedt 2006, s. 24), myös alustan X tarjoajan tarjoamaa online-pohjaista alustaa voidaan pitää itsessään täydentävyytenä.

Lukkiintuminen

Lukkiintumisen kautta voidaan saavuttaa tietty määrä asiakkaita tai loppukäyttäjiä, jotka ovat motivoituneita sitoutumaan transaktioiden toistamiseen, jolloin niiden määrän voidaan nähdä kasvavan. Lisäksi voidaan saavuttaa tietty määrä strategisia partnereita, joilla on houkuttimia parantaa ja säilyttää asiakkaiden riippuvuutta, joka voi samalla kasvattaa esimerkiksi asiakkaan halukkuutta maksaa sekä alentaa yritysten vaihtoehtokustannuksia. Nämä molemmat kasvattavat arvонуonnin potentiaalia. (Amit & Zott 2001, s. 505.) Tämän vuoksi lukkiintuminen voidaan nähdä tässä kohdeorganisaation potentiaalisessa joukkoistamissovelluksessa erityisen tärkeänä, sillä YIT Plus –palvelu pohjautuu partnerien tarjoamiin palveluihin. Lukkiintumista edesauttaa esimerkiksi palveluiden räätälöintimahdollisuus oman tarpeensa mukaan, jolloin vaihtaminen kilpailijoiden palveluihin ei ole mielekäästä (Kärkkäinen et al. 2014, s. 39). Samalla voidaan ehkäistä strategisten partnerien siirtymistä kilpailijoille (Amit & Zott 2001, s. 506). Tässä joukkoistamissovelluksessa asiakkaat ja loppukäyttäjät pääsevät juuriideoimaan mielitymystensä mukaisia palveluita. Tämän jälkeen valitaan eri strategiset partnerit tarjoamaan YIT Plus –palvelun kautta näitä palveluita, jolloin samalla ehkäistään heidän siirtymisen kilpailijoille. Public Squaren tapaan myös tässä joukkoistamissovelluksessa lukkiintumista voidaan nähdä edesauttavan joukkoistamisalustan kautta syntyvä virtuaalinen yhteisö, jossa mahdollistetaan arvон syntymisen eri osapuolien kanssa verkostoitumisen kautta. Tämä voidaan mahdollistaa muotoilemalla joukkoistamistehtävä sellaiseksi, joka tukee avointa keskustelua ja palautteen antamista, jolloin edelleen syntyy toistuvaa vuorovaikutusta, kuten Public Squaressa. Amitin ja Zottin (2001, s. 506) mukaan tällainen yhteisön toistuva vuorovaikutus kasvattaa transaktioiden määrää sekä uskollisuutta. YIT Plus –palvelun kehittämisessä asiakkaiden ja loppukäyttäjien toiveiden ja tarpeiden aito kuunteleminen sekä nykyisten ja potentiaalisten partnereiden mukaan ottaminen päätöksentekoprosessiin voidaan nähdä edistävän eri osapuolien lukkiintumista juuri Amitin ja

Zottin (2001, s. 506) esittämän uskollisuuden kautta. Ihmisiä voidaankin nähdä olevan helpompi lukkiuttaa, kun he saavat sanoa oman mielipiteensä. Bernhardtin (2013, s. 52) mukaan yleisesti joukkoistamismarkkinan lukkiintumista edistää osallistujien määrä eli mitä enemmän osallistujia, sitä houkuttelevammaksi markkina muuttuu, kun taas joukkoistamiskilpailuissa keskeistä on aktiivinen vuorovaikutus. Tässä mahdollisessa joukkoistamissovelluksessa osallistujilla on kuitenkin mahdollisuus myös kommentoida ja äänestää toisten ideoita, mikä puolestaan helpottaa valittavien konseptien löytymisessä suuresta joukosta ideoita.

YIT Plus –palvelun kehittämisen kohdalla kohdeorganisaatiolla voi olla useampi strateginen partneri, joiden kanssa yhdessä kohdeorganisaatio voi kehittää YIT Plus –palvelun tarjoamaa vastaamaan asiakkaiden ja loppukäyttäjien tarpeita. Mahdolliset strategiset partnerit ovat samalla asukkaiden tapaan kohdeorganisaation asiakkaita, sillä he maksavat YIT Plus –palvelun käytöstä tai maksavat osan oman palvelunsa tuotoista kohdeorganisaatiolle, joka tarjoaa palvelualustan partnerien palveluille. Näin voidaan myös varmistua, että kohdeorganisaatio tarjoaa palvelua (YIT Plus), joka vastaa myös toisien asiakkaiden eli partnerien tarpeisiin. Kohdeorganisaation ja partnerien välisen suhteen voidaan olettaa olevan myös tiivis, sillä joukolta saatuja ideoita ja tarpeita palveluihin liittyen lähdetään yhdessä miettimään partnerien kanssa eli he ovat ikään kuin päätöksentekoprosessissa mukana. Tällöin partnerit voivat esimerkiksi muokata omaa palvelutarjontaansa vastaamaan asiakkaiden ja loppukäyttäjien toiveita ja tarpeita, eikä heidän tarvitse itse käyttää resursseja omiin markkinatutkimuksiinsa.

Uutuus

Välittäjäorganisaation tarjoaman joukkoistamisalustan kautta voidaan jälleen yhdistää ennen toisiinsa liittymättömiä osapuolia (YIT, asiakkaat, loppukäyttäjät sekä nykyiset ja potentiaaliset partnerit), eikä osallistuminen ole paikasta tai ajasta riippuvaa (pois lukien joukkoistamismarkkinan aikaraja). Ajasta ja paikasta riippumaton ideoiden ja tarpeiden julkaiseminen, toisten vastaavien arvostelu, arviointi ja niistä keskustelu nähdään uutena tapana selvittää asiakkaiden ja loppukäyttäjien tarpeita. YIT Plus –palvelun kehittämisen joukkoistamisessa keskeisenä uutuutena voidaankin nähdä ideoiden saaminen ja tarpeiden tunnistamisen suoraan asiakkailta ja loppukäyttäjiltä. Lisäksi erilaisten ongelmien löytäminen, joita voidaan lähteä ratkaisemaan edelleen joukkoistamisen ja partnerien avulla sekä kohdeorganisaation mahdollisuus esimerkiksi yhdistellä joukon ideoita uusiksi ideoiksi, voidaan nähdä uutuutena.

Usein markkinoilla ensimmäisenä vaikuttava toimija saa kerättyä suurimmat voitot, sillä kyseinen palveluntarjoaja ehtii usein kerätä suurimman osan asiakkaista (Kärkkäinen et al. 2014, s. 40). YIT Plus –palvelu on markkinoiden edelläkävijä ja itsessäänkin uutta, jolloin sen kehittäminen voi mahdollistaa edelleen suurempien voittojen ja uusien asiakkaiden keräämisen, mikä on samalla liitekohta lukkiintumiseen. Lisäksi myös tämän kohdeorganisaation joukkoistamissovelluksen kohdalla voidaan olettaa, että joukot luo-

vat enemmän arvoa kuin itse joukkoistaja, sillä haluttaessa saada selville näkemyksiä asiakkailta ja loppukäyttäjiltä heidän palvelutarpeistaan, ovat he keskeisessä asemassa joukkoistamisessa.

6.3.3 Strateginen arvoverkostoanalyysi

Edellä esitetyt mahdolliset toimintayksiköt (YIT, alustan X tarjoaja, asiakkaat, loppukäyttäjät sekä YIT-partnerit) toimivat strategisen arvoverkostoanalyysin pohjana, ja niistä kartoitetaan, mitä ne mahdollisesti tekevät ja mitä resursseja ne mahdollisesti käyttävät. Ensimmäisen sarakkeen toimintayksiköt on yleistetty, minkä vuoksi ne voivat edustaa useaa toimijaa, joiden roolit on pyritty kuvaamaan tarkemmin toisessa sarakkeessa. Lähtötiedot rakentuvat toimintayksiköiden varaan, joille määritellään mahdollisten roolien tai toimijoiden (*actors*) lisäksi mahdollisuudet (*capabilities*) sekä voimavarat (*assets*). (Kärkkäinen et al. 2014, s. 34; Multasuo 2013, s. 80.) Alla taulukossa 6.8 on esitetty YIT Plus –palvelun tarjoaman kehittämisen –joukkoistamissovelluksen mahdolliset lähtötiedot.

Taulukko 6.8. *YIT Plus –palvelun tarjoaman kehittämisen –joukkoistamissovelluksen mahdolliset lähtötiedot*

| <i>Toimintayksikkö</i> | <i>Toimijat</i> | <i>Mahdollisuudet</i> | <i>Voimavarat</i> |
|---------------------------|---|---|---|
| Alustan X tarjoaja | - Yrityksen tietohallinto - Palveluntarjoaja - <i>Mahdolliset ammattilaiset</i> | - Yrityskohtaiset palvelut ja tuotteet - Liiketoimintaprosessit - Koordinointi ja hallinnointi | - Joukkoistamisalusta (ohjelmisto / laitteisto) - Ammatillinen tietotaito |
| YIT | - Yritys (liiketoiminnan ja kampanjan omistaja) | - Liiketoimintayksikkö-kohtaiset prosessit - Promoaminen - Mahdollisuus koordinointiin ja hallinnointiin (esim. ideoiden yhdistäminen ja poistaminen) | - Ammatillinen tietotaito - YIT Plus -palvelu - Partnerit |
| | - Työntekijät - Johto | - Henkilökohtaiset tehtävät (esim. ideoiden yhdistäminen) - Päätöksenteko | Henkilökohtainen tietotaito (liiketoimintanäkökulma) |
| Asiakkaat | - Nykyiset ja potentiaaliset asukkaat | - Ideointi - Arvostelu / arviointi - Asiakkaan käyttäytyminen | Henkilökohtaiset mieltymykset ja tarpeet |
| Loppukäyttäjät | - YIT Plus -palvelun nykyiset käyttäjät | - Ideointi - Arvostelu / arviointi | - Henkilökohtaiset mieltymykset ja tarpeet - Kyky peilata olemassa olevaan palvelutarjontaan |
| YIT-partnerit | - Nykyiset tai potentiaaliset palveluntarjoajat | - Yrityskohtaiset tuotteet ja palvelut - Liiketoiminnan prosessit - Asiakkaiden ja loppukäyttäjien ideoiden toteutettavuuden arviointi - Ideointi | Oma asiantuntemus |

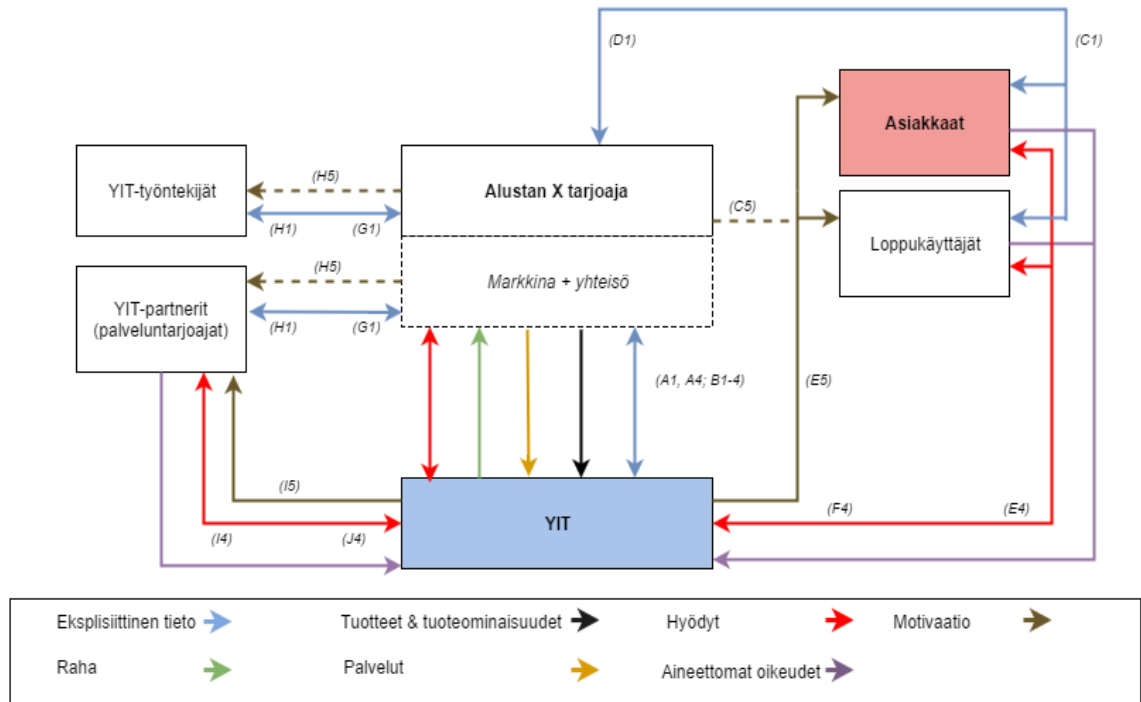
Alustan X tarjoaja toimii tämän joukkoistamissovelluksen palveluntarjoajana. Heidän palveluitansa ovat joukkoistamiskampanjan (joukkoistamismarkkinan) sekä tarvittavan ohjelmiston ja laitteiston hallinnointi ja koordinointi sekä muodostuneen datan analyysi. Joukkoistamiskampanja toimii YIT:n ja joukon välissä prosessoiden joukon yhteistyötä. Alustan X tarjoajan voimavaroja ovat muun muassa ammatillinen tietotaito joukkoistamisalustan hallinnoinnista sekä saatujen ideoiden ja kommenttien kokoamisesta.

YIT toimii joukkoistamissovelluksen kampanjan omistajana, joka on suunnattu erityisesti asiakkaille ja YIT Plus –palvelun loppukäyttäjille. Heidän ideoiden ja tarpeiden pohjalta partnerit eli nykyiset tai potentiaaliset palveluntarjoajat voivat osallistua parhaiden ideoiden valintaan, ja jotka toimivat samalla YIT:n voimavaroina joukkoistamisessa. Muita YIT:n voimavaroja ovat ammatillinen tietotaito erityisesti asumisen liiketoiminnan ymmärtämisestä, kehittämisestä ja kaupallistamisesta sekä itse kehitettävä palvelu - YIT Plus. Mahdollisuuksia ovat liiketoimintayksikkökohtaiset prosessit, kampanjan promoaminen eri sidosryhmille sekä mahdollisuus koordinointiin ja hallinnointiin eli esimerkiksi asiakkailta saatujen ideoiden yhdistämiseen tai poistamiseen. Myös YIT:n omat työntekijät ja johto voivat osallistua kampanjaan: työntekijöiden oma tietotaito sekä tehtävät voivat auttaa ideoiden yhdistämisessä ja liiketoimintanäkökulman tuomisessa ideoiden arviointiin, ja lopulta YIT:n johtoon kuuluvia henkilöitä on mukana päätöksentekoprosessissa, mitkä konseptit tai konseptin osat valitaan.

Asiakkaat ja loppukäyttäjät ovat varsinaisessa joukkoistamisessa keskeisessä asemassa toimien varsinaisena joukkona ideoiden tuottamiselle ja tarpeiden esittämiselle. Heiltä saadaan henkilökohtaisia mieltymyksiä, toiveita ja tarpeita palveluihin liittyen myös toisten ideoiden kommentoinnin sekä arvosteluiden ja arviointien kautta. Nämä ideat toimivat joukkoistamisprosessin toisen vaiheen pohjana. Lisäksi loppukäyttäjillä mahdollisuutena on kyky peilata omia ideoitaan paremmin olemassa olevaan palvelutarjontaan, sillä heillä on jo ollut mahdollisuus käyttää YIT Plus –palvelua. YIT-partnerit ovat myös keskeisessä asemassa tässä potentiaalisessa joukkoistamissovelluksessa, mutta lähinnä joukkoistamisen toisessa vaiheessa. Partnerit ovat nykyisiä tai potentiaalisia palveluntarjoajia, joiden omaa asiantuntemusta voidaan käyttää hyväksi esimerkiksi asiakkailta ja loppukäyttäjiltä saatujen palveluideoiden toteutettavuutta arvioitaessa. Lisäksi partnerit voivat omaa asiantuntemustaan hyväksikäyttäen ehdottaa omia ideoitaan mahdollisista palveluista.

Yllä olevaa hyödyntäen muodostettiin YIT Plus –palvelun tarjoaman kehittämisen mahdollinen arvoverkosto. Sen keskeisimmät transaktiot on esitetty kuvassa 6.3 ja eritelty vielä taulukossa 6.9 kirjain-numeroyhdistelminä, joissa kirjain viittaa toimintayksiköihin ja numerot transaktiotyyppeihin. Kuvan alustan X tarjoajan järjestämä kampanja on merkitty katkoviivoilla, sillä se ei ole varsinainen toimintayksikkö tai toimija joukkoistamissovelluksessa. Myös alustan X tarjoajan motivaatiot eri sidosryhmille on merkitty katkoviivoilla, sillä tässä vaiheessa ei osattu sanoa, onko alustalla esimerkiksi joukkoa

motivoivia pelillistäviä ominaisuuksia. Lisäksi asiakkaat on jälleen värjätty punaisella, sillä he ovat keskeisessä asemassa tämän työn näkökulman kannalta.



Kuva 6.3. Mahdollinen YIT Plus –palvelun tarjoaman kehittämisen arvoverkosto

Arvoverkoston transaktiot tapahtuvat tässäkin joukkoistamissovelluksessa kaikkien toimintayksiköiden välillä ja kaikkia transaktiotyyppejä siirtyy arvoverkostossa: eksplisiittinen tieto, raha, tuotteet ja tuoteominaisuudet, palvelut, hyödyt, aineettomat oikeudet sekä motivaatio. Myös tässä joukkoistamissovelluksessa joukkoistamisalustan voidaan nähdä olevan keskeisessä roolissa, sillä se mahdollistaa näiden eri transaktiotyyppien siirtämisen arvoverkostossa.

Aluksi YIT maksaa alustan X tarjoajalle saadakseen toteuttaa joukkoistamismarkkinan heidän tarjoaman alustan kautta. Tämän vuoksi tässä lähtevät tarjoamat, raha ja esimerkiksi vaatimukset osallistumiselle (tietty määrä loppukäyttäjiä) (eksplisiittinen tieto) toimitetaan alustan X tarjoajalle. Alustan X tarjoajan YIT:lle tarjoamat palvelut ovat muun muassa joukkoistamismarkkinan koordinoimista ja hallinnointia sekä saatujen ideoiden ja kommenttien kokoamista. Lisäksi YIT:lle voidaan tarjota mahdollisuutta ideoiden muokkaamiseen, yhdistämiseen, kehittämiseen sekä tehtävänantoon vastaamattomien ideoiden poistamiseen. Moleminpuolisena hyötynä YIT:lle voi olla esimerkiksi kustannussäästöt, sillä alustan X tarjoaja huolehtisi joukkoistamissovelluksen hallinnoinnista ja koordinoinnista, jolloin YIT säästäisi aikaa ja resursseja (vain siinä tapauksessa, jollei itse ole aktiivisesti mukana). Alustan X tarjoajan hyötynä voisi puolestaan olla bränditietoisuuden nousu hyvin hoidetun joukkoistamismarkkinan ja helppokäyttöisen alustan kautta sekä rahallinen kompensatio.

Joukkoistamisen ensimmäisen vaiheen arvonluonnissa eli asiakkaiden ja loppukäyttäjien osallistamisessa YIT promoaa ja alustan X tarjoaja kutsuu joukon osallistumaan joukkoistamismarkkinaa. Kutsu voi tapahtua yksinkertaisen rekisteröitymisen kautta, minkä jälkeen osallistuminen voi tapahtua esimerkiksi kirjautumisen kautta. Alustan X tarjoaja mahdollistaa joukon ideoida ja muun muassa kommentoida, arvostella ja arvioida toisten tuotoksia (eksplisiittinen tieto). YIT ei pääasiallisesti motivoi joukkoa erilaisin aineellisin palkinnoin vaan motivaationa on esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa asumisen aikaisiin palveluihin; saada oma ääni kuuluviin sekä yhteenkuuluvuuden tunne. Lisäksi erityisen hyvästä ideasta voidaan antaa jokin vielä määrittelemätön aineellinen palkinto tai sellainen voidaan arpoa. Hyötyinä ovat uudet arkea helpottavat palvelut. YIT:lle hyötyinä ovat esimerkiksi asiakkailta ja loppukäyttäjiltä saatujen ideoiden myötä saatu tieto heidän palvelutarpeistaan ja kenties ongelmistaan, joiden avulla voidaan rakentaa heidän tarpeitaan vastaava palvelukonsepti, ja lähteä ratkaisemaan mahdollisia ongelmia joukkoistamisen toisessa vaiheessa. Lisäksi asiakkaiden ja loppukäyttäjien mahdollisuus äänestää toisten ideoita helpottaa päätöksentekoa toisessa vaiheessa, sillä näin ei välttämättä tarvitse käyttää aikaa kaikkien ideoiden läpikäyntiin.

Joukkoistamisen toisessa vaiheessa YIT-partnerit ja YIT-työntekijät osallistetaan joukkoistamiseen, ja heiltä saadaan pääasiallisesti joukon ideoiden eli mahdollisten palveluiden toteutettavuuteen liittyviä kommentteja ja arvioita (eksplisiittinen tieto) päätöksentekoa varten. Lisäksi partnerit voivat ehdottaa omia ideoitaan (eksplisiittinen tieto) mahdollisista palveluista. Myös tässä joukkoistamissovelluksessa YIT voi motivoida partnereita esimerkiksi vedoten mahdollisiin hyötyihin. Esimerkkinä molemminpuolisista hyödyistä ovat näkyvyyden ja bränditietoisuuden kasvu, ratkaisujen yhdessä pohittaminen asiakkaiden ja loppukäyttäjien ideoihin liittyen ja näiden mahdollinen kehittäminen, sekä näkemys toteuttamiskelpoisista ideoista. Lisäksi partnerit saavat YIT:n ohella näkemystä asiakkaiden ja loppukäyttäjien toiveista ja tarpeista ja voivat näin vaikuttaa omaan kehittämiseensä sekä päästä palveluntarjoajaksi YIT Plus –palveluun.

Konseptien tai niiden osien valinnan jälkeen voidaan vielä kerätä palautetta suoraan asiakkailta ja loppukäyttäjiltä, ja joukkoistamismarkkinan lopuksi YIT saa vielä alustan X tarjoajalta kaikki ideat ja kaiken muun materiaalin kuten joukkoistamismarkkinaa liittyvät ja kootut dokumentit (eksplisiittinen tieto) sekä mahdollisesti saatujen ideoiden pohjalta muotoillut valmiit konseptit (tuotteet ja tuoteominaisuudet). Lisäksi markkinan päättymisen jälkeen YIT omistaa kaikkien ideoiden aineettomat oikeudet.

Alle taulukkoon 6.9 on vielä koottu tämän potentiaalisen joukkoistamissovelluksen keskeisimmät arvotransaktiot. Mahdollinen raha sekä aineettomat oikeudet on jätetty taulukosta pois, sillä ne ovat itsessään selkeästi nähtävissä kuvasta 6.3.

Taulukko 6.9. YIT Plus –palvelun tarjoaman kehittämisen keskeisimmät arvotransaktiot

| | Eksplisiittinen tieto (1) | Tuotteet & tuoteominaisuudet (2) | Palvelut (3) | Hyödyt (4) | Motivaatio (5) |
|--|--|---|--|---|--|
| YIT → Alustan X tarjoaja (A) | Vaatimukset osallistumiselle (esim. tietty määrä loppukäyttäjiä) | | | Bränditietoisuuden nousu hyvin hoidetun joukkoistamismarkkinan ja helppokäyttöisen alustan kautta + rahallinen kompensatio | |
| Alustan X tarjoaja → YIT (B) | Kaikki palveluideat + kaikki joukkoistamismarkkinaan liittyvät ja kootut dokumentit | Saatujen ideoiden pohjalta muotoillut valmiit konseptit | Joukkoistamismarkkinan hallinnointi ja koordinointi + ideoiden ja kommenttien kokoaminen + mahdollisuus ideoiden muokkaamiseen | Kustannussäästöt (aika ja resurssit, jos YIT ole itse aktiivinen osapuoli joukkoistamisessa) | |
| Alustan X tarjoaja → Asiakkaat + loppukäyttäjät (C) | Kutsu joukolle | | | | Mahdollisesti joukkoistamialustalla esimerkiksi pelillistäviä ominaisuuksia |
| Asiakkaat + loppukäyttäjät → Alustan X tarjoaja (D) | Ideoita + kommentteja, arvoste-luja, arviointeja toisten ideoista + palaute konseptin tai niiden osien jälkeen | | | | |
| YIT → Asiakkaat + loppukäyttäjät (E) | | | | Uudet, arkea helpottavat palvelut | Mahdollisuus vaikuttaa asumisen aikaisiin palveluihin + oma ääni kuuluviin + yhteenkuuluvuuden tunne |
| Asiakkaat + loppukäyttäjät → YIT (F) | | | | Tieto palvelutarpeista (rakennetaan näitä vastaava palvelukonseptti) + mahdollisten ongelmien ratkaiseminen joukkoistamisen toisessa vaiheessa + äänestyksen kautta päätöksenteon helpottuminen | |
| YIT-partnerit + YIT-työntekijät → Alustan X tarjoaja (G) | Kommentteja ja arvioita joukon palveluideoista + omia palveluideoita | | | | |
| Alustan X tarjoaja → YIT-partnerit + YIT-työntekijät (H) | Joukon ideat | | | | Mahdollisesti joukkoistamialustalla esimerkiksi pelillistäviä ominaisuuksia |

| | | | | | |
|----------------------------------|--|--|--|---|---|
| YIT → YIT-partnerit (I) | | | | Näkyvyyden ja bränditietoisuu- den kasvu, ratkai- sujen yhdessä pohtiminen asiakkaiden ja loppukäyttäjien ideoihin liittyen ja näiden mahdolli- nen kehittäminen, sekä näkemys toteuttamiskelpoi- sista ideoista + tieto palvelutar- peista + mahdolli- suus päästä YIT Plus -palveluun palveluntarjoajak- si | Vedotaan mah- dollisiin hyötyihin (kts. hyödyt) |
| YIT-partnerit → YIT (J) | | | | Näkyvyyden ja bränditietoisuu- den kasvu, ratkai- sujen yhdessä pohtiminen asiakkaiden ja loppukäyttäjien ideoihin liittyen ja näiden mahdolli- nen kehittäminen, sekä näkemys toteuttamiskelpoi- sista ideoista | |

Luvussa 6 esiteltiin tämän työn empiirisen tutkimuksen varsinaiset tulokset. Tämän työn viimeisessä luvussa vastataan vielä työn alussa määriteltyihin tutkimuskysymyksiin, tehdään tieteelliset ja liiketoiminnalliset päätelmät, tarkastellaan tutkimuksen onnistumista sekä sen rajoituksia ja mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

7. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tulosten tarkastelun jälkeen voidaan tarkastella niiden merkitystä työn tavoitteiden kannalta. Ensin kertauksena esitellään vielä tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys, jonka jälkeen esitellään jokaisen alatutkimuskysymyksen kautta työn keskeisimmät tulokset, jotka saatiin kirjallisuuskatsauksen ja empiirisen tutkimuksen kautta. Tämän jälkeen arvioidaan vielä työn toteutusta ja hyödynnettävyyttä, sekä lopuksi esitellään vielä tutkimuksen rajoituksia ja mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

7.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymyksen, *”Miten joukkoistamista voidaan hyödyntää rakennusalan yrityksen arvon yhteisluonnissa?”*, saadaan vastaus vastaamalla seuraavaksi esiteltäviin alatutkimuskysymyksiin.

Mitä on joukkoistaminen ja mitä mahdollisia hyötyjä sen avulla voidaan saavuttaa?

Joukkoistamiselle ei ole yhtä vakiintunutta määritelmää ja se riippuu paljon eri tutkijoiden omasta näkökulmasta joukkoistamiseen. Estellés-Arolas ja González-Landrón-de-Guevara (2012, s. 197) määrittelevät joukkoistamisen olevan *”verkossa tapahtuva osallistava toiminto, jossa yksilö, instituutio, voittoa tavoittelematon organisaatio tai yritys kosiskelee eri tietotaitoa omaavia, heterogeenisiä ja erikokoisia yksilöistä koostuvia joukkoja osallistumaan vapaaehtoisen tehtävän ratkaisemiseen avoimen kutsun kautta”*. Keskeistä joukkoistamisessa on myös siitä koituvat molemminpuoliset hyödyt (Brabham 2013, s. 3). Tämän työn kannalta ei ollut olennaista joukkoistamisen määritelmän erottelu B2C- ja B2B-joukkoistamisen välillä, mutta erilaisten ja mahdollisten joukkoistamisen lähteiden tunnistaminen nähtiin keskeisenä. Niinpä Estellés-Arolasin ja González-Landrón-de-Guevaran (2012, s. 197) määritelmään ja joukkoistamisen lähteiksi voitiin lisätä muun muassa yksittäiset ammattilaiset tai yrittäjät, mahdolliset välittäjäorganisaatiot sekä yhteisöt tai yhteisöalustojen ympärille rakennetut yhteisöt.

Kaikki kolme kohdeorganisaatiolle hahmoteltua joukkoistamissovellusta voidaan nähdä joukkoistamisena, sillä niissä toiminta keskittyy online-ympäristöön, YIT kosiskelee eri tietotaitoa omaavia, heterogeenisiä ja erikokoisia yksilöistä koostuvia joukkoja osallistumaan vapaaehtoiseen tehtävän ratkaisemiseen avoimen kutsun kautta. Lisäksi liitteessä D ja luvussa 6 esitellään joukkoistamisesta koituvia mahdollisia molemminpuolisia hyötyjä kolmessa kohdeorganisaation joukkoistamissovelluksessa. Joukkoistamisen määritelmää pyrittiin selventää esittelemällä joukkoistamiseen läheisesti liittyviä käsitteitä (avoin innovaatio, ulkoistaminen, avoin lähdekoodi ja käyttäjäninnovointi), sen

mahdollista luokittelua joko itse tehtävän tai tehtävän luonteen mukaan sekä sen prosessin mukaan joko valikoivaan tai integroivaan prosessiin.

Joukkoistamisen kautta saatavia mahdollisia hyötyjä on tunnistettu kirjallisuudessa useita ja ne voivat vaihdella toimialakohtaisesti sekä hyödynnettävän toimintamallin tai joukkoistamisen lähteiden mukaan (esimerkiksi B2C- tai B2B-yritys). Yhtenä hyötynä nähdään yllättävien uusien mahdollisuuksien ja onnekkaiden sattumien muodostuminen (*serendipity*), joita mahdollistavat avoimuus sekä tasavertaisuus (Kärkkäinen et al. 2014, s. 12; Simula & Vuori 2012, s. 13). Joukkoistamisen avulla yritys saa käyttöönsä resursseja, joita on ollut ennen vaikea tai mahdoton saavuttaa, kuten yrityksen toimialan ulkopuolelta tulevat ajattelutavat tai loppukäyttäjien oma työpanos (Kärkkäinen et al. 2014, s. 12). Schenk ja Guittard (2011, s. 11) näkevät joukkoistamisen merkittävänä hyötynä sen verrattain alhaiset kustannukset joukon verrattain alhaisten kompensaatoiden kautta. Ammattilaisten tai harrastelijoiden yhteisöjen kautta voi syntyä ideoita, joita yritys ei ole tullut edes ajatelleeksi, sillä suurissa ja eri taustat omaavissa joukoissa laadikon ulkopuolelta ajattelu on todennäköisempää kuin homogeenisissä joukoissa. Joukkoistaminen tuo samalla ketteryyttä, sillä ulkopuolisten joukkojen hyödyntäminen ei vaadi pitkien työsuhteiden solmimista eikä sitoutumista mihinkään tiettyyn prosessiin. (Kärkkäinen et al. 2014, ss. 12-13.) Joukkoistaminen voikin laskea kustannuksia, kasvattaa esimerkiksi ideoinnin ja innovoinnin nopeutta, sekä laskea tuotteiden läpimenoaika ja markkinoille pääsemiseen kuluva aika (Kärkkäinen et al. 2014, s. 13; Vuković 2009, s. 686; Brabham 2008, s. 87). Lisäksi saadaan kasvatettua asiakasymmärrystä sekä mahdollisesti kasvattaa liikevaihtoa ja –voittoa (Kärkkäinen et al. 2012, s. 136). Joukkoistamisessa omia työntekijöitä hyödynnettäessä innovatiivisuus voi kasvaa; luotettujen partnerien kanssa hyötynä voi olla heidän motivaatio säilyttää läheiset suhteet ja edelleen olla halukkaita osallistumaan joukkoistamiseen; esivalitut osallistujat ja yhteisöt voivat esimerkiksi monitoroida ja arvioida ideoita sekä yleisen joukon kautta voidaan saada, kuten edellä todettiin, onnekkaita sattumia, täysin uusia ja innovatiivisia ideoita sekä lisäksi kasvattaa brändiin liittyvää hyväntahtoisuutta (Simula & Vuori 2012, s. 13). Työn empiirisessä tutkimuksessa mahdollisiksi hyödyiksi tunnistettiin vielä näkyvyyden parantuminen, positiivisen bränditietoisuuden leviäminen, reaali maailmassa testaaminen, tulevien ja potentiaalisten asukkaiden sitouttaminen, sekä joukon ideoiden, tarpeiden ja mahdollisten ongelmien pohtiminen ja edelleen ratkaiseminen yhdessä esimerkiksi partnerien kanssa.

Millaisia joukkoistamistapoja on olemassa?

Kun ymmärretään, mitä joukkoistamisella tarkoitetaan, voidaan tarkastella erilaisia vaihtoehtoja toteuttaa joukkoistamista. Joukkoistamista voidaan hyödyntää joko oman joukkoistamisalustan tai välittäjäorganisaation tarjoaman joukkoistamisalustan kautta. Jälkimmäisessä joukkoistajayritys on kuitenkin kampanjan tai joukkoistamistehtävän omistaja. Joukkoistaminen voidaan toteuttaa joko olemassa olevia joukkoistamisalustoja ja yhteisöjä hyödyntämällä tai rakentamalla itse yhteisön oman joukkoistamisalustan tai

palveluna hankitun joukkoistamisalustan ympärille (Kärkkäinen et al. 2014, s. 41; Zheng et al. 2011, s. 57). Tämän työn kannalta oman tai välittäjäorganisaation tarjoaman joukkoistamisalustan kautta joukkoistamisen toteutukseen nähtiin olevan pääasias-
sa kolme erilaista toimintamallia: 1) joukkoistamiskilpailu, 2) joukkoistamistapahtuma tai joukkoistamismarkkina sekä 3) joukkoistamisyhteisö. Näiden lisäksi erillistä työka-
lusarjaa (*toolkit*) voidaan hyödyntää kaikissa kolmessa toimintamallissa. Joukkoista-
mismarkkina eroaa joukkoistamistapahtumasta siten, että se toteutetaan välittäjäorgani-
saation tarjoaman joukkoistamisalustan kautta. Näitä toimintamalleja voidaan myös
yhdistää, kun joukkoistamista toteutetaan.

Jokaisella toimintamallilla on omat tunnuspiirteensä. Joukkoistamiskilpailut ovat onli-
ne-ympäristössä suoritettavia kilpailuja, joissa innovoijat hyödyntävät kokemustaan,
taitojaan ja luovuuttaan tarjotakseen ratkaisun joukkoistajan määrittelemään tiettyyn
haasteeseen (Bullinger et al. 2010, s. 291). Keskeistä on luoda säännöt ja kriteerit, joi-
den pohjalta voittajaratkaisu tai -ratkaisut voidaan valita ja palkita. Joukkoistamiskilpai-
lu voidaan toteuttaa joko oman tai välittäjäorganisaation joukkoistamisalustan kautta.
(Kärkkäinen et al. 2012b, Multasuo 2012, s. 21 mukaan.) Tässä työssä käytettäviä case-
esimerkkejä oman joukkoistamisalustan joukkoistamiskilpailuista olivat Bombardierin
YouRail sekä Lemminkäisen Constructive Idea. Välittäjäorganisaation tarjoaman jouk-
koistamisalustan joukkoistamiskilpailun case-esimerkkejä olivat puolestaan Hämeenlin-
na - Cities: Skylines ja Kalevan Innopinion Campaign. Lisäksi esiteltiin Konecranesin
GrabCAD Challenges, jossa hyödynnettiin myös GrabCAD:n joukkoistamisyhteisöä.
Eri toimintamallien yhdistäminen onkin käytetty keino joukkoistamista toteutettaessa.

Joukkoistamistapahtumassa tai välittäjäorganisaation tarjoaman joukkoistamisalustan
kohdalla joukkoistamismarkkinassa keskitytään tietyn ongelman tai tehtävän ratkaise-
miseen aikasidonnaisesti. Nämä eroavat joukkoistamiskilpailusta erityisesti siinä, että
tavoitteena on kerätä kaikki joukon tuotokset talteen, jotta niitä voidaan tämän jälkeen
hyödyntää esimerkiksi yrityksen palveluiden kehittämisessä. Tavoitteena ei siis ole par-
haan tai parhaiden ratkaisujen löytäminen. (Kärkkäinen et al. 2012b, Multasuo 2012, s.
22 mukaan.) Joukkoistamistapahtuman case-esimerkkinä tässä työssä esiteltiin IBM
InnovationJam ja joukkoistamismarkkinan case-esimerkkinä Greenbelt Alliancen Public
Square – Neighborland. Siinä ominaista Konecranesin case-esimerkin tapaan oli eri
toimintamallien yhdistäminen (joukkoistamismarkkina sekä joukkoistamisyhteisö).

Joukkoistamisyhteisön toiminnallisuus yhdistelee esimerkiksi elementtejä, jotka edistä-
vät informaation vaihtoa ja vuorovaikutusta, aiheeseen liittyvää keskustelua, yhteisön
rakentamista sekä tietyissä tilanteissa palveluiden ja tuotteiden yhteissuunnittelua (Bul-
linger et al. 2010, s. 292). Joukkoistamisyhteisöt ovat nimensäkin mukaan yhteisöjen
päälle rakennettuja joukkoistamisen malleja. Yhteisöt voivat olla yrityksen itse raken-
tamia, esimerkiksi yrityksen eri sidosryhmistä ja asiakkaista muodostettuja asiakasyh-
teisöjä tai ne voivat olla välittäjäorganisaation kaltaisia, esimerkiksi vapaita palvelun
yhteyteen rakennettuja käyttäjäyhteisöjä. Keskeistä on, että yhteisöjen kautta sen jäse-

nien osaaminen ja tieto voidaan valjastaa ongelmien ratkaisemiseen, ja niiden kautta saadaan alustoilla yhdessä yhteisön jäsenten kanssa jalostettavia ideoita ja konsepteja. (Kärkkäinen et al. 2012b, Multasuo 2012, s. 22 mukaan.) Kohdeorganisaatio oli hyödyntänyt omassa toiminnassaan joukkoistamisyhteisöjä niin oman (case YIT Tornitalo) kuin välittäjäorganisaation tarjoaman joukkoistamisolustan kautta (case YIT Ympäristöpositiivinen asuinalue – Solved), ja tässä työssä näitä molempia tapauksia käytettiin esimerkkeinä joukkoistamisyhteisöjen hyödyntämisestä. Empiirisen tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa edellä esitetyistä joukkoistamisen case-esimerkeistä tarkempaan tutkimukseen valittiin 1) Bombardier YouRail (organisaation oma joukkoistamisolusta ja joukkoistamiskilpailu); 2) Hämeenlinna – Cities: Skylines (välittäjäorganisaation tarjoama alusta ja joukkoistamiskilpailu) sekä 3) Greenbelt Alliancen Public Square – Neighborland (välittäjäorganisaation tarjoama alusta ja joukkoistamismarkkina sekä joukkoistamisyhteisö). Ennen toista empiriaosuutta nämä case-esimerkit tuli avata joukkoistamisprosessin mukaan, minkä vuoksi kirjallisuuskatsauksessa tuli hahmotella teoriakehys joukkoistamisprosessiin ja sen vaiheisiin liittyen.

Mitä vaiheita joukkoistamisprosessiin sisältyy ja mitä vaiheet pitävät sisällään?

Kun tiedetään, millaisia joukkoistamistapoja ja –toimintamalleja on mahdollista hyödyntää, voidaan perehtyä tarkemmin itse joukkoistamisprosessin suunnitteluun ja toteutukseen. Joukkoistamisprosessi voidaan toteuttaa useassa vaiheessa kirjoittajasta riippuen, mutta tässä työssä hyödynnettiin viisivaiheista joukkoistamisprosessia. Vaikka vaiheita olisi enemmän, niiden pääasiallinen sisältö on kuitenkin sama. Eri lähteistä avattiin ja koottiin viisivaiheinen joukkoistamisprosessi ja avattiin jokaisen vaiheen sisältöä (kts. luku 3.2). Tässä työssä joukkoistamisprosessin vaiheita voitiin nähdä olevan: 1) joukkoistamistehtävän muotoilu, 2) joukkoistamistehtävän julkaiseminen, 3) joukon osallistuminen, 4) ratkaisujen vastaanottaminen ja arviointi sekä 5) joukon palkitseminen. Ennen joukkoistamisprosessin alkua on kuitenkin mietittävä joukkoistamisen tarkoitus eli joukkoistamisolustan mahdollistavat pää- ja sivutoiminnot. Päätoiminto on toiminto, jonka vuoksi joukkoistamista lähdetään toteuttamaan ja sivutoiminnot ovat tästä johtuvia toimintoja (Bernhardt 2013, s. 46).

Joukkoistamistehtävän muotoilussa, vaihe 1, muotoillaan tehtävä (esimerkiksi, voiko osallistuja arvostella toisten tuotoksia), asetetaan säännöt ja vaatimukset (esimerkiksi arviointikriteerit ja aikaraja), valitaan joukkoistamisen toimintamalli (kilpailu, tapahtuma tai markkina, yhteisö) sekä sopiva joukko (esimerkiksi yleinen joukko) ja mietitään tehtävään sopivat kompensaatiot ja motivaattorit (aineettomat vai aineelliset palkinnot sekä sisäiset vai ulkoiset motivaattorit). Joukkoistamistehtävän julkaiseminen, vaihe 2, tapahtuu valitun joukkoistamisolustan kautta. Joukkoistamisolustalla tarkoitetaan verkkosivustoa tai muuta online-järjestelmää, joka pystyy toteuttamaan muun muassa käyttäjien autentikoinnin ja huolehtimaan joukkoistamistehtävän toteuttamisesta määritetyllä tavalla (Kärkkäinen et al. 2012, s. 138). Joko avoimen tai ennakkovalintaisen kutsun kautta joukko voi osallistua vapaaehtoisesti tehtävän suorittamiseen antamalla ratkai-

sunsa joukkoistamisalustalle joukkoistamistehtävän muotoilun mukaan. Joukkoistamistehtävän ratkaisemisessa, vaihe 3, voidaan hyödyntää kollektiivista älykkyyttä eli toisten osallistujien tuotoksia voidaan arvostella ja arvioida tai se voidaan toteuttaa yksilöllisesti, jolloin toisten tuotoksia ei edes nähdä. Joukon osallistumisen jälkeen ratkaisut voidaan kerätä kaikki yhteen (joukkoistamistapahtuma tai -markkina sekä -yhteisö) tai valita voittajaratkaisut joukkoistamisprosessin ensimmäisessä vaiheessa määritellyin kriteerein (joukkoistamiskilpailu) – vaihe 4. Myös joukon palkitseminen, vaihe 5, tapahtuu alussa määritellyllä tavalla. Esimerkiksi joukkoistamiskilpailussa voidaan palkita voittajaratkaisu, kaikki tehtävään osallistuneet voidaan palkita tai joissain tapauksissa varsinaista palkintoa ei ole ollenkaan. Nämä joukkoistamisprosessin vaiheet voidaan toteuttaa osin päällekkäin, esimerkiksi joukkoistamistehtävän muotoilussa voidaan miettiä vaiheen 2, joukkoistamistehtävän julkaisun, joukkoistamisalustan valintaa. Lisäksi esimerkiksi vaiheen 1, joukkoistamistehtävän muotoilun eri kohtia ei tarvitse suunnitella tietyssä järjestyksessä.

Millaisia joukkoistamisen arvonluonnin ymmärtämiseen soveltuvia arvonluonnin analysointimalleja on olemassa?

Jotta joukkoistamisen ja sen prosessin mahdollista arvonluontia voitiin analysoida, tuli tutustua erilaisiin joukkoistamisen arvonluontiin ja sen analysointiin soveltuviin arvonluonnin analysointimalleihin. Arvonluonti on muuttunut arvoketjuajattelusta kohti yhteisöllisiä arvoverkostoja, joissa arvoa luodaan yhdessä eri sidosryhmien kanssa, ja tämä on synnyttänyt uusia arvonluonnin analysointimalleja, joilla voidaan kuvata esimerkiksi yhteisöllisten ja verkostomaisten toimintamallien eri toimijoiden suhteita, resursseja ja rooleja, transaktioita sekä palveluiden roolia arvonluonnissa (Kärkkäinen et al. 2014, s. 31). Joukkoistaminen on juuri yksi keino, joka on mahdollistanut asiakkaiden ja muiden sidosryhmien toimimisen resursseina olemisen lisäksi arvon yhteisluojina arvonluonnissa (Kärkkäinen et al. 2014, s. 9). Toisiaan täydentäviä arvonluonnin analysointimalleja, joiden avulla voidaan kuvata ja ymmärtää myös joukkoistamisen arvonluontia paremmin, on lukuisia (kts. Kärkkäinen et al. 2014; Multasuo 2013). Tässä työssä hyödynnettiin kahta erilaista toisiaan täydentävää arvonluonnin analysointimallia, jotta saatiin kattavampi kuva kohdeorganisaation verkostomaisesta arvonluonnista joukkoistamisen osalta hahmotelluissa joukkoistamissovelluksissa.

Ensimmäinen työhön valittu malli oli Amitin ja Zottin arvonluonnin ajurit tai lähteet (kts. Amit & Zott 2001). Tämä arvonluonnin malli on luonteeltaan strateginen, jossa arvoa analysoidaan teoreettisesti ja käsitteellisesti, mikä sopi tämän työn strategiseen näkökulmaan ja pidemmän ajan suunnitelmiin. Malli soveltui myös joukkoistamisen arvonluonnin analysointiin, vaikka lähtökohtaisesti se keskittyikin sähköiseen liiketoimintaan. Tämän työn yhtenä rajauksena oli arvonluonnin tarkastelu arvoverkostossa ja arvon yhteisluonti, minkä vuoksi päätettiin valita myös toinen visuaalisempi arvonluonnin analysointimalli, Biemin ja Caswellin strateginen arvoverkostoanalyysi (kts. Biem & Caswell 2008). Tämä arvonluonnin malli on käytännönläheisempi ja sen arvo tulee

kyvystä kuvata ja visualisoida arvonluonnin mahdollisia suhteita (Multasuo 2013, s. 45) ja konkreettisesti arvotransaktioita. Biemin ja Caswellin (2008) mukaan hyödyllisen ja syvällisen arvonluonnin analyysin tekemiseen vaaditaan molempia, käytännönläheisempää ja strategista näkökulmaa.

Arvonluontiin liittyen tämän työn tavoitteena oli pyrkiä hahmottaa, millaista arvoa joukkoistamisen avulla voidaan odottaa saavutettavan kohdeorganisaatiolle hahmoteltujen joukkoistamissovellusten kautta ja miten tämä arvo muodostuu. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi sekä työn strateginen näkökulma huomioiden Amitin ja Zottin sekä Biemin ja Caswellin arvonluonnin analysointimalleja käytettiin näiden hahmoteltujen sovellusten arvonluonnin analysointiin, jotta voitiin analysoida ja visualisoida arvoverkoston toimijoita, niiden resursseja ja kyvykkyyksiä, sekä toimijoiden suhteita ja arvotransaktioita. Ennen tämän analyysin tekoa piti kuitenkin hahmotella kohdeorganisaation omat potentiaaliset joukkoistamissovellukset ja niiden joukkoistamisprosessit, joissa erityisen keskeisenä asiana arvonluonnin analysoinnin kannalta oli tunnistaa mahdolliset toimijat mahdollisissa arvoverkostoissa.

Millaiset ovat kohdeorganisaation potentiaalisten joukkoistamissovellusten joukkoistamisprosessit?

Suunniteltaessa ja hahmoteltaessa kohdeorganisaatiolle potentiaalisia joukkoistamissovelluksia ja niiden viisivaiheisia prosesseja kolmen ensimmäisessä empiriaosuudessa valitun joukkoistamisen case-esimerkin pohjalta (Bombardier YouRail; Hämeenlinna – Cities: Skylines; Greenbelt Alliance Public Square – Neighborland) erityisen tärkeänä nähtiin niiden toimintojen sekä mahdollisten toimijoiden eli sopivan joukon tunnistaminen. Tämä sen vuoksi, jotta joukkoistamisen arvonluontia voitiin myöhemmin analysoida edellä esitettyjen, joukkoistamisen arvonluonnin ymmärtämiseen soveltuvien arvonluonnin analysointimallien avulla. Bombardierin case-esimerkin pohjalta hahmoteltiin Ranta-Tampellan asunnon suunnittelu; Hämeenlinnan pohjalta Tampereen Tohlopinranta – FCG sekä Greenbelt Alliancen Public Squaren pohjalta YIT Plus –palvelun tarjoaman kehittäminen – Alustan X tarjoaja. Kaikkien kohdeorganisaation potentiaalisten joukkoistamissovellusten sopivana joukkona nähtiin yleinen joukko, ja pääasiallisina joukkoistamiseen osallistujina asiakkaat (nykyiset ja potentiaaliset kaupungissa asuvat asukkaat). Muita toimijoita Ranta-Tampellassa nähtiin olevan YIT, ammattilaiset, potentiaaliset ja nykyiset partnerit sekä mahdollinen alustan toimittaja; Tampereen Tohlopinrannassa YIT, YIT-partnerit kuten myös kaupunki, pelillistävän joukkoistamisalustan tarjoava FCG, sekä mahdollisesti joukkoistamiskilpailuun osallistuvat ammattilaiset; sekä YIT Plus –palvelun tarjoaman kehittämisessä YIT, alustan X tarjoaja ja mahdollisesti heidän ammattilaiset, YIT Plus –palvelun nykyiset käyttäjät eli palveluiden loppukäyttäjät, sekä eri sidosryhmät tai partnerit eli eri palveluntarjoajat.

Syvällisempään tarkasteluun valitut kolme joukkoistamisen case-esimerkkiä nähtiin kohdeorganisaation näkökulmasta tarkoittavan tuotemuotoilua ja –suunnittelua (Bom-

bardier YouRail), aluesuunnittelua (Hämeenlinna – Cities: Skylines) sekä palvelun ja konseptin muotoilua tai liiketoiminnan kehittämistä (Greenbelt Alliance Public Square – Neighborland). Jokaisessa joukkoistamisen tarkoituksena ja lähtökohtana nähtiin se, että ensin kerätään ideoita ja tarpeita markkinasta, jonka jälkeen yhdessä partnerien ja muiden sidosryhmien kanssa lähdetään ratkaisemaan näitä. Jokaisen kolmen hahmotellun potentiaalisen joukkoistamissovelluksen tarkoituksena kohdeorganisaatiolle voitiin peilata olevan myös uusien palveluiden luominen, ekosysteemin rakentaminen sekä liiketoiminnan kehittäminen, vaikka esimerkiksi Bombardierin case-esimerkki nähtiin juuri tuotemuotoiluna ja –suunnitteluna.

Ranta-Tampellan tarkoituksena nähtiin olevan saada näkemys asiakkailta ja ammattilaisilta, miltä heidän elämäntilanteeseen ja itselleen sopiva asunto näyttäisi ja millaisia moderneja ratkaisuja tulisi tarjota heidän odotusten täyttämiseksi (asiakkaiden ja ammattilaisten näkemysten suora hyödyntäminen tai heidän näkemyksiensä peilaaminen kohdeorganisaation olettamuksiin; älykotiratkaisuun liittyen, mitä asioita ihmiset nyt ja jatkossa edellyttävät asunnossa olevan). Lisäksi nähtiin voitavan toteuttaa joukkoistamistapahtuman kautta palveluideoiden, -tarpeiden ja -toiveiden tunnistaminen tai se nähtiin voivan olla kiinteänä osana joukkoistamiskilpailua. Joukkoistamisalustan mahdollistaneena päätoimintona nähtiin konseptien luominen ja sivutoimintoina tarpeiden tunnistaminen luotujen ideoiden ja suunnitelmien kautta, sekä näiden seulonta ja konseptien valinta.

Tampereen Tohlopinrannan tarkoituksena nähtiin olevan saada näkemys ihmisiltä alueen toteutukseen, saada ihmiset kiinnostumaan kaupunkisuunnittelusta sekä lukkiuttaa ihmisiä mahdollisiksi asiakkaisiksi. Vaikka joukkoistamiskilpailun kautta nähtiin saatavan näkemyksiä alueen palveluihin, voidaan erillisen joukkoistamismarkkinan kautta tunnistaa selvemmin ihmisten toiveita ja tarpeita asumisen aikaisiin palveluihin liittyen. Joukkoistamisalustan mahdollistaneena päätoimintona nähtiin toteuttamiskelpoisten ideoiden sekä ratkaisuvaihtoehtojen luominen ja sivutoimintoina tarpeiden tunnistaminen, brändin rakentaminen, median suuntaan kommunikointi, sekä ihmisten lukkiuttaminen muun muassa tietoisuuden lisäämisen ja heidän kuuntelemisen kautta.

YIT Plus –palvelun kehittämisessä tarkoituksena nähtiin olevan saada näkemys asiakkailta ja palvelun loppukäyttäjiltä, mitä ideoita ja tarpeita heillä on palveluihin liittyen. Tavoitteena nähtiin olevan löytää kiinnostavia ja houkuttelevia uusia palveluita YIT Plus –palveluun suoraan asiakkailta ja palvelun loppukäyttäjiltä sekä uusia kaupallisia konsepteja, jotka houkuttelevat ihmisiä ja jotka rakentuvat olemassa olevan tai uuden ekosysteemin varaan. Joukkoistamisalustan mahdollistaneena päätoimintona nähtiin YIT Plus –palvelun tarjoaman kehittäminen eli konseptin luominen ja sivutoimintoina tarpeiden tunnistaminen luotujen ideoiden kautta, sekä näiden seulonta, verkostoituminen ekosysteemissä sekä konseptien valinta.

Jokaisen kohdeorganisaation joukkoistamissovelluksen tarkoitus, viisivaiheinen joukkoistamisprosessi joukkoistamistehtävän muotoilusta aina joukon palkitsemiseen sekä joukkoistamisen mahdolliset hyödyt on kerätty yhteen ja esitetty tarkemmin liitteessä D. Hahmoteltujen viisivaiheisten prosessien ja erityisesti niiden mahdollisten toimijoiden eli sopivan joukon selvityksen jälkeen pystyttiin analysoimaan mahdollista joukkoistamisen arvonaluontia. Tätä ennen ja viisivaiheisten prosessien myötä voitiin syventyä asiakkaiden palvelutarpeiden ja –toiveiden tunnistamiseen, joka oli tämän työn keskeinen näkökulma.

Miten nykyisten ja potentiaalisten kaupungissa asuvien asukkaiden toiveita ja tarpeita palveluihin liittyen voidaan selvittää kohdeorganisaation potentiaalisissa joukkoistamissovelluksissa?

Työn empiirisen tutkimuksen kautta saatiin näkemys siitä, miten asiakkaiden eli nykyisten ja potentiaalisten kaupungissa asuvien asukkaiden toiveita ja tarpeita palveluihin liittyen voidaan lähteä joukkoistamisen avulla selvittämään. Joukkoistaminen nähtiin myös monipuolisena tapana ei vain kerätä ideoita ja kartuttaa asiakkaiden tarpeita vaan myös lähteä ratkaisemaan asiakkaiden mahdollisia ongelmia.

Kuten edellä kävi ilmi, jokaisen kolmen hahmotellun potentiaalisen joukkoistamissovelluksen tarkoituksena kohdeorganisaatiolle voitiin peilata olevan muun muassa uusien palveluiden luominen sekä nykyisten ja potentiaalisten kaupungissa asuvien asukkaiden toiveiden ja tarpeiden selvittäminen palveluihin liittyen. Vaikka Bombardierin case-esimerkki ja sen pohjalta hahmoteltu Ranta-Tampellan asunnon suunnittelu nähtiin tuotemuotoiluna ja –suunnitteluna ja Hämeenlinnan Cities: Skylines aluesuunnitteluna, näidenkin kohdalla palvelutarpeiden ja –toiveiden selvittäminen nähtiin mahdollisena. Ranta-Tampellan kohdalla nähtiin voitavan toteuttaa joukkoistamistapahtuma palveluideoiden, -tarpeiden ja -toiveiden tunnistamiseen kiinteänä tai erillisenä osana itse joukkoistamiskilpailua, jossa tavoitteena on saada ideoita ja suunnitelmia asunnosta ja moderneista ratkaisuista. Vaikka Tampereen Tohlopinrannan aluesuunnittelun joukkoistamiskilpailussa voidaan antaa jo itsessään palveluihin liittyviä ideoita, erillisen joukkoistamismarkkinan kautta nähtiin voitavan tunnistaa selvemmin ihmisten asumisen aikaisia palvelutoiveita ja –tarpeita. Lisäksi eri toimintamallien yhdistäminen on käytetty keino joukkoistamista toteutettaessa. Palveluideoiden tunnistaminen olisi näin joukkoistamisalustan sivutoiminto Ranta-Tampellan ja Tohlopinrannan tapauksessa. Vaikka Ranta-Tampellan kohdalla palveluiden ideointi ei olisi kiinteä osa joukkoistamiskilpailua, kummassakaan tapauksessa palveluiden ideoinnista ei annettaisi suoraan erillistä palkintoa, ja motivaattorina ideoiden antamiselle voisi toimia yleisesti mahdollisuus vaikuttaa asumisen aikaisiin palveluihin. Ranta-Tampellan joukkoistamisessa toiset osallistujat voisivat nähdä toisten palveluideoita, kommentoida sekä arvostella ja arvioida niitä (äänestää sekä antaa palautetta), kuten myös Tohlopinrannan kohdalla pois lukien äänestysmahdollisuus. Kaikki joukon antamat palveluideat ja -tarpeet kerätään yhteen molemmissa tapauksissa, jonka jälkeen Ranta-Tampellan kohdalla mahdollinen

partnerina toimiva palveluntarjoaja voi arvioida esimerkiksi palveluiden toteutettavuutta.

YIT Plus –palvelun tarjoaman kehittäminen alustan X tarjoajan kautta keskittyy kokonaisuudessaan uusiin palveluihin ja sen päätoimintona nähtiin olevan YIT Plus –palvelun tarjoaman kehittäminen eli konseptin luominen sivutoiminnon, palvelutarpeiden tunnistamisen kautta. Palveluideoiden ja –tarpeiden tunnistaminen toteutetaan joukkoistamismarkkinan kautta, jossa olisi mahdollisesti joukkoistamisyhteisö mukana. Tässäkin tapauksessa palveluiden ideoinnin päämotivaattorina toimii mahdollisuus vaikuttaa asumisen aikaisiin palveluihin sekä lisäksi muun muassa yhteenkuuluvuuden tunne ja haluttaessa tietty aineellinen palkinto. YIT Plus –palvelun kehittämisessä osallistujat voivat nähdä, kommentoida sekä arvostella ja arvioida (äänestää) toisten palveluideoita. Tässäkin tapauksessa kaikki ideat kerättäisiin ensin yhteen, jonka jälkeen joukon antamia ääniä hyödyntäen valittaisiin eniten motivoivia konsepteja tai konseptin osia.

Millaista arvoa joukkoistamisen avulla voidaan odottaa saavutettavan kohdeorganisaation potentiaalisten joukkoistamissovellusten verkostoissa ja miten arvo muodostuu?

Kohdeorganisaation potentiaalisten joukkoistamissovellusten arvonluontia analysoitiin ensin Amitin ja Zottin neljän arvonluonnin ajurin (tehokkuus, täydentävyydet, lukkiintuminen, uutuus) kautta, joita kaikkia voitiin soveltaa joukkoistamisen arvonluonnin analysoinnissa kohdeorganisaation kolmessa eri joukkoistamissovelluksessa. Keskeisenä jokaisessa tapauksessa voitiin nähdä myös yhteistyö (*collaboration*) verkostojen eri toimijoiden välillä. Joukkoistamisessa yhteistyö tukee kaikkia neljää arvonluonnin ajuria (Bernhardt 2013, s. 50), ja joukkoistamissovellusten transaktioiden kokonaisarvo eri toimijalle muodostuu eri ajureiden kautta (Amit & Zott 2001, s. 503). Arvonluonnin ajureiden jälkeen potentiaalisia joukkoistamissovelluksia analysoitiin Biemin ja Caswellin strategisen arvoverkostoanalyysin kautta. Tämän avulla voitiin selvemmin erottaa erilaisia mahdollisten verkostojen arvotransaktioita, niiden vaikutusta koko arvosysteemissä sekä vielä lopuksi joukkoistamisen vaikutusta siinä.

Jokaisessa kohdeorganisaation kolmessa joukkoistamissovelluksessa tehokkuutta voitiin nähdä olevan online-ympäristössä tapahtuva suunnittelu ja ideointi sekä alustan hyödyntäminen, jotka voivat mahdollistaa suuren määrän kustannustehokkaasti saatuja ideoita ja tarpeita lyhyessä ajassa, mitkä taas lisäävät asiakasymmärrystä. Näin voidaan saavuttaa tietämystä ja luovuutta ulkopuolisten resurssien kautta, ja edelleen säästää kustannuksissa, sillä joukkoistamisen kautta jokaista suunnitelmaa tai ideaa ei tarvitse palkita eikä kaikkia ihmisiä tarvitse palkata pitkäaikaisiin työsuhteisiin. Lisäksi esimerkiksi Tohlopinrannassa pelillistävä alusta ja joukkoistamiskilpailu nähtiin mahdollisuutena innostaa ihmisiä osallistumaan joukkoistamiseen tehokkaasti. Tohlopinrannan ja YIT Plus –palvelun kehittämisen kohdalla lisäksi välittäjäorganisaation tarjoama joukkoistamisalusta huolehtii joukkoistamistehtävän toteutuksesta, ja kaikissa kolmessa sovelluksessa tiedon epäsymmetrian voidaan odottaa laskevan, kun kaikki osapuolet ja tieto

kulkevat saman alustan kautta. Lisäksi kaikissa kolmessa joukkoistamissovelluksessa avoimen tai puoliavoimen kutsun myötä ei tarvitse kuluttaa aikaa etsimällä sopivaa tahoa ratkaisemaan joukkoistamisongelmaa. Joukon osallistujien mahdollisuus arvostella ja arvioida toisten suunnitelmia ja palveluideoita nähtiin myös nopeuttavan päätöksentekoa ja laskevan esimerkiksi konseptien valintakustannuksia.

Täydentävyyksinä Ranta-Tampellan ja Tohlopinrannan kohdalla nähtiin joukkoistamisen kohteiden (asunto ja alue) pitkä elinkaari, minkä vuoksi on tärkeää tehdä tuotetta, joka vastaa ihmisten tarpeita. Tämä onkin erityisen keskeistä rakennusallalla. Kohdeorganisaatiolle erilaiset joukkoistamisen toimintamallit nähtiin eräänlaisina markkinointityökaluina eli mahdollisuutena näkyvyyden parantamiseen ja positiivisen brändikuvan rakentamiseen asiakaslähtöisenä yrityksenä, joka lisäisi samalla esimerkiksi partnerien näkyvyyttä. Jokaisessa joukkoistamissovelluksessa joukkoistamisalusta mahdollistaa muun muassa asiakkaiden toisiaan täydentävien suunnitelmien ja ideoiden tuottamisen; helpottaa tiedon yhteisluontia ja mahdollistaa muiden ideoiden täydentämisen sekä eri toimijoiden välisen kommunikoinnin. Tällaisen voidaan nähdä puolestaan vahvistavan eri toimijoiden suhdetta joukkoistavan organisaation kanssa. Ranta-Tampellan ja Tohlopinrannan joukkoistamissovelluksissa täydentävyyttä ovat myös esimerkiksi asiakkaiden mahdollisuus lisätä erilaisia irtokalusteita suunnitelmaan ja erilaisia elementtejä alueen karttapohjaan. Ranta-Tampellan ja Tohlopinrannan joukkoistamissovelluksissa ja tämän työn näkökulman kannalta erityisen merkittävänä täydentävyytenä nähtiin juuri tuotteiden ja palveluiden eräänlainen pakkaaminen asiakkaille: ensin joukko suunnittelee ja antaa ideoita itselleen sopivasta asunnosta ja kiinnostavasta alueesta, minkä jälkeen heiltä voitaisiin kysyä ja saada ideoita ja näkemyksiä arkea helpottavista palveluista joukkoistamistapahtuman ja joukkoistamismarkkinan kautta. Ensin siis ideoitaisiin tuotetta ja aluetta, joiden jälkeen palveluita. YIT Plus –palvelu nähtiin jo itsessään täydentävyytenä, jossa kohdeorganisaatio voi muodostaa kannattavan ja pitkäaikaisen suhteen partnerin kanssa myyden asiakkaille täydentäviä palveluita. Jokaisessa joukkoistamissovelluksessa myös online-pohjaista joukkoistamisalustaa voitiin yleisesti pitää täydentävyytenä.

Asiakkaan lukkiintuminen nähtiin kaikissa joukkoistamissovelluksissa erityisen keskeisenä arvonaluonnon ajurina, joka voidaan mahdollistaa virtuaalisen yhteisön kautta. Tällöin kohdeorganisaatiolle nähtiin voivan muodostua arvoa verkostoitumisesta muun muassa asiakkaiden kanssa, jotka olivat samalla asiantuntijoita. Yhteisöissä syntyvä toistuva vuorovaikutus puolestaan nähtiin kasvattavan uskollisuutta ja transaktioiden määrää, ja transaktioiden määrän nähtiin kasvavan myös motivoimalla joukkoa avoimeen keskusteluun sekä mahdollistamalla ideoiden jakamisen, keskustelun toisten osallistujien kanssa, arvostelun ja arvioinnin sekä kehitysehdotusten antamisen toisille osallistujille. Kaikkien joukkoistamissovellusten kohdalla räätälöintimahdollisuuden nähtiin mahdollistavan ja edesauttavan lukkiintumista ja kasvattavan transaktioiden määrää. Tohlopinrannassa kaupungin lukkiintuminen nähtiin erityisen keskeisenä. Tohlopinran-

nan sekä mahdollisesti YIT Plus –tapauksen pelillistävän alustan nähtiin jo itsessään edesauttavan lukkiintumista, sillä näin osallistujat voivat kokea nautintoa sekä ilmaista omia mieltymyksiään ja esittää ideoitaan. Myös asiakkaiden ja ammattilaisten tai partnerien ottaminen mukaan päätöksentekoprosessiin nähtiin edistävän lukkiintumista uskollisuuden kautta. Ranta-Tampellan tapauksessa ei nähty olevan selvää strategista partneria, mutta Tohlopinrannassa esimerkiksi kaupunki voi toimia strategisena partnerina ja YIT Plus –palvelun kehittämisessä eri palveluntarjoajat. Strategisena partnerina toimiminen lisää yhteistyötä toimijoiden välillä ja laskee riskiä partnerin siirtymisestä kilpailijalle muun muassa sen vuoksi, että myös heidän tarpeensa ja toiveensa otetaan huomioon.

Uutuutena voitiin nähdä yleisesti ideoiden saaminen ja tarpeiden tunnistaminen asiakkailta ja mahdollisesti ammattilaisilta tai loppukäyttäjiltä, sekä tämän lisäksi erilaisten ongelmien löytäminen, joita voidaan lähteä ratkaisemaan joukkoistamisen ja esimerkiksi partnerien avulla. Uutuutena voitiin nähdä olevan ennen toisiinsa liittymättömien osapuolten yhdistäminen joko omalle tai välittäjäorganisaation tarjoamalle joukkoistamisalustalla. Tällöin yritys ei enää toimi ainoana arvonalustajana vaan arvoa luodaan yhdessä eri sidosryhmien kanssa. Lisäksi voitiin olettaa, että joukot luovat enemmän arvoa kuin itse joukkoistaja, sillä esimerkiksi haluttaessa saada selville näkemyksiä asiakkailta heidän palvelutarpeistaan, ovat he keskeisessä asemassa joukkoistamisessa. Samalla häviävät maantieteelliset rajoitukset ja ihmiset pystyvät lisäämään suunnitelmiaan ja ideoitaan sekä muun muassa keskustelemaan, arvostelevaan ja arvioimaan toisten suunnitelmia ja ideoita ajasta ja paikasta riippumatta (pois lukien kilpailujen tai markkinan aikarajat). Tämä nähtiin uutena tapana saada selville myös mahdollisten ammattilaisten tarpeita ja näkemyksiä. Halukkuus osallistua uudelleenlaisiin joukkoistamiskilpailuihin (Ranta-Tampella ja Tohlopinranta) niin yrityksen kuin tietyn toimialan ulkopuoleltakin nähtiin myös uutuuksena. Lisäksi Ranta-Tampellan kohdalla kohdeorganisaation mahdollisuus päästä testaamaan reaali maailmassa ihmisten arvottamia asioita, ja YIT Plus –palvelun kehittämisessä kohdeorganisaation mahdollisuus yhdistellä joukon ideoita uusiksi ideoiksi sekä YIT Plus –palvelu jo itsessään nähtiin uutuuksena.

Tutkimuksessa tunnistettiin seitsemän erilaista arvotransaktiota: eksplisiittinen tieto, raha, tuotteet ja tuoteominaisuudet, palvelut, hyödyt, aineettomat oikeudet sekä motivaatio. Nämä transaktiot liittyvät joukkoistamisen määritellyn päätoiminnan ohella sen sivutoimintoihin. Esimerkiksi Ranta-Tampellan kohdalla päätoimintona oli konseptin luominen, mutta mahdollisina hyötyinä nähtiin myös näkyvyyden ja brändikuvan parantaminen sekä imagon luominen asiakaslähtöisenä yrityksenä. Luvun 6 tuloksista voitiin huomata, että kaikissa kohdeorganisaation joukkoistamissovelluksessa siirtyi kaikkia arvotransaktioita siinä tapauksessa, jos Ranta-Tampellassa on mukana mahdollinen alustan kehittäjä ja toimittaja. Tällöin myös raha ja palvelut siirtyisivät verkostossa. Aineettomia transaktioita olivat motivaatio (muun muassa aineettomat palkinnot sekä Tohlopinrannan ja mahdollisesti YIT Plus –palvelun kohdalla pelillistäminen), ekspli-

siittinen tieto (muun muassa toisten ideoiden kommentit ja eksplisiittiset ideat), hyödyt (muun muassa näkyvyyden paraneminen ja bränditietoisuuden leviäminen), palvelut (muun muassa joukkoistamiskilpailun hallinnointi ja koordinointi), sekä aineettomat oikeudet. Aineellisia transaktioita olivat myös motivaatio (muun muassa rahalliset pallokinnot), raha (erilaiset maksut), sekä tuotteet ja tuoteominaisuudet (fyysinen tai digitaalinen siirrettävä kuten Ranta-Tampellan kuluttajavisualisointityökalu ja saadut suunnitelmat). Transaktioiden vaihdannassa keskeisenä tekijänä voitiin nähdä olevan eri toimintayksikön toimijoiden voimavarat ja mahdollisuudet. Esimerkiksi YIT Plus – palvelun tarjoaman kehittämisessä asiakkaat ja loppukäyttäjät omien mieltymystensä ja tarpeidensa (voimavarat) kautta voisivat lähteä ideoimaan uusia palveluita sekä kommentoimaan ja arvioimaan toisten ideoita (mahdollisuudet). Loppukäyttäjät pystyisivät lisäksi paremmin peilaamaan omia ideoitaan olemassa olevaan palvelutarjontaan.

Jokaisessa kohdeorganisaation joukkoistamissovelluksessa arvotransaktioiden voitiin nähdä tapahtuvan pääosin kaikkien toimintayksiköiden välillä. Joukkoistamisolustan tai sen tarjoajan voitiin nähdä olevan keskeisessä roolissa jokaisessa kohdeorganisaation joukkoistamissovelluksessa, sillä ne mahdollistavat eri arvotransaktioiden siirtämisen verkostoissa, suurin osa näistä arvotransaktioista siirtyy alustojen kautta sekä alustat hallinnoivat ja koordinoivat koko joukkoistamistehtävää eri tavoin. Ne mahdollistavat lisäksi joukon yhteistyön (arvon yhteisluonti) ja vuorovaikutuksen (esimerkiksi toisten tuotosten kommentointi ja arviointi sekä yleinen keskustelu eri osapuolien välillä) kutsuttuaan ensin joukon osallistumaan joukkoistamistehtävän suorittamiseen. Joukkoistamisen arvonluonti on mahdollista juuri sen jälkeen, kun eri toimintayksiköiden toimijat yhdistetään toisiinsa joukkoistamisolustan kautta, jolloin joukon voidaan nähdä samalla mahdollistavan arvonluonnin. Arvon yhteisluontia voitiin nähdä tapahtuvan pääosin YIT:n ja eri joukkoistamiseen osallistuvien tahojen välillä sekä joukkoistamiseen pääasiallisesti osallistuneiden toimijoiden (esimerkiksi asiakkaat ja ammattilaiset) välillä joukkoistamisolustan kautta.

Joukkoistaminen on keskeisessä asemassa yhteistyön ja vuorovaikutuksen mahdollistamisessa ja edelleen arvon toimittamisessa verkostoissa. Tämä arvon vaihtaminen tapahtuu eri toimintayksiköiden ja toimijoiden välillä edellä esitettyjen arvotransaktioiden kautta (eksplisiittinen tieto, raha, tuotteet ja tuoteominaisuudet, palvelut, hyödyt, aineettomat oikeudet sekä motivaatio). Toimitukset tai tarjoamat (*in-offerings*) muutetaan lähteviksi tarjoamiksi (*out-offerings*) hyödyntäen eri toimintayksiköiden toimijoiden voimavaroja ja mahdollisuuksia, jota voidaan pitää varsinaisena arvonluontina (Biem & Caswell 2008, s. 4). Esimerkiksi Tohlopinrannassa kohdeorganisaatio maksaisi FCG:lle joukkoistamisolustan käytöstä ja palveluista, jonka jälkeen alustalle liittyisi myös muita toimijoita, jolloin monimutkaiset vaihdannat ja myös arvon yhteisluonti ja yhteistyö usean eri toimijan välillä mahdollistuisivat.

7.2 Johtopäätökset ja arviointi

Työtä arvioitaessa hyvä tapa on verrata saatuja tuloksia tutkimuksen tavoitteisiin. Tämän tutkimuksen päätavoitteena oli *luoda ymmärrystä joukkoistamisen hyödyntämisestä rakennusalan yrityksen (kohdeorganisaation) arvon yhteisluonnissa*. Työn laajuudesta ja aikarajoitteista johtuen itse joukkoistamisprosessia ei diplomityön puitteissa ehditty toteuttaa, minkä vuoksi tavoitteena oli myös *luoda ymmärrystä joukkoistamisprosessin mahdollisesta toteuttamisesta kohdeorganisaation näkökulmasta sekä yhdessä kohdeorganisaation kanssa hahmotella kohdeorganisaatiolle potentiaalisia joukkoistamissovelluksia ja edelleen konkreettisia arvonluontimalleja näille*. Arvonluontiin liittyen tavoitteena oli *luoda ymmärrystä, millaista arvoa joukkoistamisen avulla voidaan odottaa saavutettavan ja miten arvoa voidaan luoda kohdeorganisaatiolle hahmotelluissa potentiaalisissa joukkoistamissovelluksissa*. Keskeisenä työn rajauksena toimi joukkoistamisen hyödyntäminen nykyisten ja potentiaalisten kaupungissa asuvien asukkaiden toiveiden ja tarpeiden selvittämisessä palveluihin liittyen. Tavoitteiden pohjalta muotoiltiin tutkimuksen päättökysymys: *”Miten joukkoistamista voidaan hyödyntää rakennusalan yrityksen arvon yhteisluonnissa?”*, johon luvun 7.1 alatutkimuskysymysten vastausten kautta saatiin myös vastaus.

Päättökysymykseen liittyen tutkimuksessa oli esillä kaksi keskeistä näkökulmaa: arvonluonti ja joukkoistaminen. Näitä tutkittiin sekä kirjallisuuskatsauksen että tapaus-tutkimuksen kautta. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta havaittiin, että arvonluonti on muuttunut kohti yhteisöllistä ja verkostomaista arvonluontia, joissa arvoa luodaan yhdessä asiakkaiden ja eri sidosryhmien kanssa (Kärkkäinen et al. 2014, s. 31). Tämän johdosta työssä esiteltiin arvoverkoston ja (liiketoiminta)ekosysteemin käsitteitä, joissa yhteistyön tekemisen organisoinnissa voidaan hyödyntää joukkoistamista, joka on yksi arvon yhteisluonnin tapa. Arvoverkoston ja ekosysteemien keskeisten erojen esittämisen kautta saatiin syvällisempi kuva verkostomaisesta arvonluonnista sekä molempien tunnuspiirteistä. Tunnuspiirteet liittyivät maantieteeseen, kilpailuun ja yhteistyöhön, toimialan konseptiin, tiedon luomiseen ja siirtämiseen sekä valtaan ja hallintaan. Empiiristä tutkimusta varten esiteltiin myös tässä työssä hyödynnettävät arvonluonnin analysointimallit, jotka soveltuvat joukkoistamisen arvonluonnin ymmärtämiseen.

Verkostomaiseen arvon yhteisluontiin keskityttiin joukkoistamisen kautta. Kirjallisuuskatsauksessa ja myös empiirisessä tutkimuksessa todettiin, että joukkoistamiselle ei löydy yhtä ainoaa määritelmää. Jotta ymmärrys joukkoistamisen hyödyntämisestä arvon yhteisluonnissa oli mahdollista, ensin joukkoistaminen tuli määritellä mahdollisimman tarkasti (tämän työn näkökulmasta). Keskeisinä määritelmän ulottuvuuksina nähtiin online-ympäristössä tapahtuva osallistava toiminta; esimerkiksi yritys, joka kosiskelee heterogeenistä joukkoa joukkoistamistehtävän vapaaehtoiseen suorittamiseen; avoin kutsu tietyin rajoittein sekä molemmipuoliset hyödyt. Lisäksi, jotta voitiin luoda ymmärrystä joukkoistamisprosessin mahdollisesta toteuttamisesta, kirjallisuuskatsauksessa esiteltiin erilaisia tapoja toteuttaa joukkoistamista sekä viisivaiheinen joukkoistamispro-

sessi ja sen eri vaiheiden sisältöä eli prosessin toteutuksessa huomioon otettavia asioita. Vasta tämän jälkeen empiirisessä tutkimuksessa työ voitiin kohdistaa kohdeorganisaation, rakennusalan yrityksen näkökulmaan tapaustutkimuksen kautta.

Empiirisen tutkimuksen tapaustutkimus liittyi joukkoistamiseen ja arvonluonnin analysointiin kohdeorganisaation näkökulmasta. Tutkimuksen tulokset esiteltiin luvussa 6, jossa kohdeorganisaation potentiaalisten joukkoistamissovellusten arvonluontia analysoitiin tunnistamalla ensin joukkoistamissovellusten mahdolliset toimijat ja toiminnot sekä hahmottelemalla näille viisivaiheiset joukkoistamisprosessit. Amitin ja Zottin arvonluonnin analysointimallin kautta tunnistettiin, millaista arvoa joukkoistamisen avulla voidaan odottaa saavutettavan, ja Biemin ja Caswellin strategisen arvoverkostoanalyysin avulla analysoitiin tarkemmin, miten arvoa voidaan mahdollisesti luoda hahmotelluissa potentiaalisissa joukkoistamissovelluksissa. Tässä keskeistä oli luoda eri sovelluksille mahdolliset arvoverkostot sekä tutkia niiden mahdollisia arvotransaktioita. Arvonluonnissa joukkoistamisella nähtiin olevan keskeinen rooli yhteistyön ja vuorovaikutuksen mahdollistamisessa eli arvon yhteisluonnissa ja edelleen arvon toimittamisessa eri verkostoissa. Joukkoistamisalustan tai sen tarjoajan voitiin nähdä olevan keskeisessä roolissa jokaisessa kohdeorganisaation joukkoistamissovelluksessa, sillä ne mahdollistivat eri arvotransaktioiden siirtämisen verkostoissa ja ne mahdollistivat lisäksi joukon vuorovaikutuksen ja yhteistyön (arvon yhteisluonti). Arvon yhteisluonnin voitiin nähdä tapahtuvan pääosin YIT:n ja eri joukkoistamiseen osallistuvien tahojen välillä sekä joukkoistamiseen pääasiallisesti osallistuneiden toimijoiden (esimerkiksi asiakkaat ja ammattilaiset) välillä joukkoistamisalustan kautta. Koska joukkoistamiseen osallistuu useampi osapuoli, joissain tapauksissa voi olla epäselvää, kuka oikeasti vaikuttaa arvon yhteisluonnissa.

Vaikka tämän työn keskeisen näkökulman, joukkoistamisen hyödyntäminen nykyisten ja potentiaalisten kaupungissa asuvien asukkaiden toiveiden ja tarpeiden selvittämisessä palveluihin liittyen, ei suoranaisesti nähty liittyvän rakennusalaan, tämä näkökulma tuli kuitenkin luvussa 6 esiin erilaisten rakennusalaan liittyvien kohdeorganisaation joukkoistamissovellusten kautta (asunnon suunnittelu, aluesuunnittelu sekä kohdeorganisaation palvelun kehittäminen). Näiden ja tulosten kautta voidaankin tietyllä tasolla nähdä ja todeta, että joukkoistamista voidaan hyödyntää monella tapaa rakennusalan yrityksen arvon yhteisluonnissa sekä asukkaiden tarpeiden ja toiveiden tunnistamisessa palveluihin liittyen. Vaikka tämä diplomityön toteutettiin toimeksiantona tiettyyn yritykseen, tutkija uskoo sen olevan hyödynnettävissä myös soveltavin osin muissakin rakennusalan yrityksissä. Tämä siitäkin huolimatta, että ensimmäisessä empiriaosuudessa valittujen kolmen case-esimerkin pohjalta hahmotellut kohdeorganisaation joukkoistamissovellukset ovat vain potentiaalisia eli hypoteettisia sovelluksia. Tutkimuksen tulosten ei kuitenkaan ole tarkoitus olla kaiken kattavia kuvauksia vaan ne toimivat ikään kuin ohjeina tulevaisuuden toiminnalle. Tulosten laatu olisi kuitenkin parempi, jos itse joukkoistaminen olisi ehditty toteuttaa, jolloin esimerkiksi arvoverkoston toimijat, niiden

väliset arvotransaktiot ja kohdeorganisaation joukkoistamiseen osallistuvat liiketoimintayksiköt olisi ollut mahdollista kuvata sekä olisi voitu tarkastella joukkoistamisen todellisia hyötyjä. Kirjoittaja kuitenkin uskoo työn hyödynnettävyyteen, ja että joukkoistamissovellusten, niiden hahmoteltujen viisivaiheisten joukkoistamisprosessien, sovellusten arvonluonnin analysoinnin sekä erityisesti hahmoteltujen arvoverkostojen pohjalta kohdeorganisaatiolla on täysin uudenlainen mahdollisuus ja näkemys lähteä toteuttaa, ainakin soveltavin osin, joukkoistamista käytännössä ja vieläpä sen pääprosessin eri vaiheissa. Koska empiirisessä tutkimuksessa kävi ilmi, että joukkoistamisesta puhuttiin eri henkilöiden kesken eri termeillä ja oltiin lisäksi jopa yllättyneitä, mitä kaikkea voidaan pitää joukkoistamisena, tutkimuksen kautta voidaan lisätä myös ymmärrystä, yhteinäistää joukkoistamisen määritelmää ja lisätä joukkoistamisen tunnettuutta kohdeorganisaation eri osissa ja henkilöiden keskuudessa.

7.2.1 Tieteelliset ja liiketoiminnalliset päätelmät

Joukkoistamisen merkitys on kasvanut jatkuvasti B2C-yritysten lisäksi myös B2B-tuotteiden ja –innovaatioiden keskuudessa (Ketonen-Oksi et al. 2014, s. 649). Moderniin ICT-teknologiaan ja sosiaaliseen mediaan pohjautuvia arvonluonti- ja liiketoimintamalleja, kuten myös joukkoistamisen malleja, on tutkittu pääasiallisesti kuluttajapalveluiden (B2C) osalta (Ketonen-Oksi et al. 2014, s. 650; Kärkkäinen et al. 2014, s. 1), vaikka tänä päivänä tutkimus on lisääntynyt myös B2B-liiketoiminnan näkökulmasta (kts. Kärkkäinen et al. 2014). Vaikka tässä työssä ei rajauduttukaan B2B-joukkoistamiseen muun muassa asiakkaiden keskeisen aseman vuoksi, tämä tutkimus vahvistaa käsitystä siitä, että joukkoistamista voidaan hyödyntää muutenkin kuin vain B2C-liiketoiminnassa. Lisäksi vahvistuu näkemys ja ymmärrys joukkoistamisen hyödyntämiselle arvon yhteisluonnissa sekä sen mahdollisista hyödyistä.

Joukkoistamista on tänä päivänä tutkittu enemmän muun muassa valmistavan teollisuuden ja yleisesti B2B-liiketoiminnan näkökulmasta (kts. Kärkkäinen et al. 2014). Kuitenkin erityisesti rakennusteollisuuden joukkoistamista ja sen arvonluontia on tutkittu vähän. Rakennusteollisuus ei ole myöskään osannut hyödyntää erilaisia joukkoistamissovelluksia laajasti, vaikka tämän työn kirjallisuuskatsauksessa joitain joukkoistamissovelluksia tunnistettiin (kts. liite A). Vaikka myös tämän työn kohdeorganisaatio on aiemmin hyödyntänyt joukkoistamista toiminnassaan, on sekin keskittynyt lähinnä yhden toimintamallin, joukkoistamisyhteisöjen hyödyntämiseen. Rakennusteollisuuden yrityksen joukkoistamista ja sen arvonluontia tutkittiin kolmen eri kohdeorganisaation potentiaalisen joukkoistamissovelluksen kautta, jotka sijoittuivat eri vaiheisiin sen pääprosessia (aluekehitys, asunnon suunnittelu sekä asumisen aikaisten palveluiden kehittäminen).

Vaikka kohdeorganisaatiolla on kokemusta joistain joukkoistamissovelluksista, palvelutoiveiden ja –tarpeiden selvittäminen suoraan asukkailta ja asukkaiden mahdollisten ongelmien ratkaiseminen muiden sidosryhmien kuten partnerien kanssa on uutta. Lisäk-

si Kärkkäinen et al. (2014, s. 3) mukaan joukkoistamista hyödyntävän tehokkaan arvонуonnin mahdollistavat hyvin suunnitellut arvонуontimallit, jotka kohdeorganisaatiolta kuitenkin puuttuivat. Työn strateginen näkökulma huomioiden tämän työn tulokset mahdollistavatkin kolmen kohdeorganisaation potentiaalisen joukkoistamissovelluksen kautta uuden tietämyksen aiheeseen liittyen. Työn tulokset tarjoavat strategisen ja visuaalisen näkemyksen kolmen eri joukkoistamissovelluksen arvонуonnista sekä asukkaiden palvelutarpeiden tunnistamisen lisäksi näkemyksen joukkoistamisen toteuttamisesta ja siinä huomioitavista asioista myös aluesuunnittelun ja asunnon suunnittelun osalta. Yleisesti tutkimus yhtenäistää ja lisää ymmärrystä joukkoistamisesta, sen hyödyntämisestä ja mahdollisuuksista kohdeorganisaation toimintaympäristössä, minkä vuoksi tutkimuksen avulla voidaan helpottaa joukkoistamisen myyntiä yrityksen sisällä. Koska kohdeorganisaatiossa on ollut paljon puhetta ekosysteemiajattelusta, luodut kolme joukkoistamissovellusten mahdollista arvoverkostoa, niiden toimijoiden resurssien ja kyvykkyyksien tunnistaminen sekä arvotransaktioiden tarkastelu voivat toimia pohjana hahmoteltaville ekosysteemeille.

7.2.2 Tutkimuksen tarkastelu ja onnistuminen

Koska tämän työn tutkimusfilosofia painottui hermeneutiikan suuntaan ja edelleen pragmatismiin, työn tutkimusaineistoa tarkasteltiin ymmärryksen pohjalta eikä näin sen suhteen voida taata riippumattomuutta tutkijasta. Tutkimus ei ole näin toistettavissa sellaisenaan, sillä aineiston tulkintaan on vaikuttanut tutkija omat näkemykset ja käsitys tutkittavasta ilmiöstä. Tämä siitäkin huolimatta, että tutkimuksen toteutus ja metodologiat on pyritty esittämään hyvin kattavasti. Myöskään tulosten todistettavuus ei ole niin hyvä kuin olisi esimerkiksi positivismin painottuneessa tutkimuksessa. Tuloksiin on voinut myös vaikuttaa tutkijan vähäinen aiempi tietämys rakennusalaan liittyen, vaikka tutkija pyrkiikin tutustumaan alan käytäntöihin muun muassa kohdeorganisaatioon liittyvien materiaalien kautta. Tämän työn avulla saatuja tuloksia ja joukkoistamisen hyödyntämistä olisi kenties voitu paremmin liittää rakennusalaan, joka voitiin nähdä tämän työn yhtenä uutuutta tuovana tekijänä. Yrityksen ulkopuoliset haastattelut esimerkiksi rakennusalan asiantuntijoilta olisivat voineet auttaa parantamaan tulosten yleistettävyyttä koko rakennusosalalle.

Joukkoistamisen verkostomaiseen arvon yhteisluontiin liittyvä tutkimus oli melko haastava jo pelkästään sen vuoksi, että aihetta on yleisesti tutkittu vielä melko vähän. Joukkoistamiselle ei ole olemassa myöskään yhtä kaiken kattavaa määritelmää, minkä vuoksi sitä onkin hyvä tarkastella lisäksi suhteessa muihin läheisiin käsitteisiin. Lisäksi on hyvä tutustua erilaisiin mahdollisuuksiin toteuttaa joukkoistamista sekä sen prosessiin. Tässä työssä esiteltiin joukkoistamisen viisivaiheinen prosessi, mutta kirjallisuudessa prosessin vaiheiden lukumäärätkin vaihtelevat. Koska tässä työssä yhtenä näkökulmana yleisesti oli verkostomainen arvонуonti, myös arvoverkoston ja ekosysteemin tietyt erot aiheuttivat aluksi sekaannusta. Näillä ei kuitenkaan lopulta ollut merkitystä, sillä

molemmissa tapauksissa arvon yhteisluonnin nähtiin olevan nimenomaan verkostomais- ta. Tämän lisäksi erilaisten joukkoistamisen arvonluonnin analysointiin sekä työn str- tegiseen ja liiketoiminnalliseen näkökulmaan soveltuvien mallien valinta oli aluksi haastavaa.

Edellä esitetyistä haasteista huolimatta kirjoittajan näkemyksen mukaan kirjallisuuskat- sauksessa joukkoistamisen käsitteestä onnistuttiin luomaan tämän työn kannalta kattava kuva; onnistuttiin luomaan empiiristä tutkimusta varten helposti sovellettava viisivai- heinen joukkoistamisprosessi eri lähteiden kautta sekä onnistuttiin tunnistamaan erilai- sia joukkoistamisen toimintamalleja ja niitä hyödyntäneitä joukkoistamisen case- esimerkkejä. Myös case-esimerkkien valintakriteerit (kts. luku 4.2.1) otettiin hyvin huomioon. Kirjallisuuskatsauksen verkostomaisista arvon yhteisluontia käsitellyt luku olisi voinut olla vieläkin kattavampi ja siinä olisi voinut keskittyä enemmän esimerkiksi ekosysteemiajatteluun. Tässä laajuudessaan ja sisällöllisesti kirjoittaja uskoo kuitenkin tämänkin osuuden täyttävän tämän työn kannalta keskeiset vaatimukset ja luovan käsi- tyksen muun muassa arvonluonnin muutoksesta.

Empiiriseen tutkimusaineistoon ja tuloksiin tutkija on erityisen tyytyväinen useasta syystä. Kohdeorganisaatiolle hahmoteltuja potentiaalisia joukkoistamissovelluksia luo- taessa ja niiden arvonluonnin analysointia tutkittaessa kirjoittaja onnistui soveltamaan kattavasti kirjallisuuskatsauksen keskeisimpiä löydöksiä eli viisivaiheista joukkoista- misprosessia, erilaisia joukkoistamisen toimintamalleja ja näitä hyödyntäneitä joukkois- tamisen case-esimerkkejä sekä tähän työhön valittuja arvonluonnin analysointimalleja. Vaikka valittujen kolmen case-esimerkin pohjalta hahmotellut kohdeorganisaation joukkoistamissovellukset ovat vain potentiaalisia eli hypoteettisia sovelluksia, tutkija uskoo niiden mahdollisuuden toimia tulevaisuuden toiminnan ohjaajina.

Aineistonkeruumenetelmät ja yleisesti haastattelut nähtiin tutkimukseen sopivina mene- telminä. Täsmäryhmähaastattelut toimivat hyvänä pohjana yksilöhaastatteluille ja varsi- naisten tulosten muotoutumiselle. Tutkija ei myöskään usko, että jokin toinen menetel- mä, kuten kyselyt, olisivat saaneet aikaan parempia tuloksia kuin haastatteluiden kautta saatiin aikaan. Tämä sen vuoksi, että esimerkiksi ensimmäisessä empiriaosuudessa kes- keistä oli ryhmän yhteinen näkemys valittavista joukkoistamisen case-esimerkeistä. Koska tässä työssä pyrittiin hahmottamaan joukkoistamisen mahdollista hyödyntämistä kohdeorganisaation arvon yhteisluonnissa, laajan tutkimusaineiston keruulle ei ollut tarvetta, joka olisi ollut kyselytutkimuksen vahvuus. Myös haastatteluihin osallistuvien valintaa pidettiin sopivana muun muassa sen vuoksi, että strategiatyöryhmän jäsenten voitiin nähdä saavan muutoksia aikaan yrityksessä. Aineistonkeruumenetelmien ja muun muassa haastatteluihin osallistuvien valinnan perusteluista kerrottiin tarkemmin luvussa 4.

Ensimmäisessä täsmäryhmähaastattelussa pienenä ongelmana nähtiin yhden osallistujan dominointi ryhmässä, mutta tämän voitiin nähdä olevan myös etu, sillä näin saatiin ko-

kemusperäisiä näkemyksiä valittaviin joukkoistamisen case-esimerkkeihin. Tutkija olisi kuitenkin voinut pyytää enemmän kommentteja myös toisilta osallistujilta. Suurempana haasteena tai kenties ongelmana nähtiin toiseen täsmäryhmähaastatteluun osallistuneet uudet osallistujat ja osan ensimmäisessä täsmäryhmähaastattelussa mukana olleista uupuminen. Näin jouduttiin muun muassa käyttämään jälleen paljon aikaa aiheeseen perehdyttämiseen. Lisäksi toiset yksilöhaastattelut oltaisiin voitu toteuttaa kolmantena täsmäryhmähaastatteluna, jolloin tulosten validointiin oltaisiin saatu koko ryhmän näkemys yksittäisten haastateltavien sijaan ja lisättyä aineiston luotettavuutta edelleen. Tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista aikataulusyistä.

Vaikka työn keskeinen näkökulma oli nykyisten ja potentiaalisten kaupungissa asuvien asukkaiden palvelutarpeiden ja -toiveiden tunnistaminen, kohdeorganisaatiolle hahmoteltujen kahden joukkoistamissovelluksen (Ranta-Tampella ja Tohlopinranta) keskittyminen muuallekin kuin kohdeorganisaation arvoketjun loppuosaan nähtiin hyvänä asiana. Näin saatiin laajempi näkemys siitä, miten kohdeorganisaatiossa ja sen pääprosessin eri vaiheissa näitä asukkaiden tarpeita ja toiveita palveluihin liittyen voidaan lähteä selvittämään ja kenties myös ratkaisemaan näitä ongelmia. Tämä toi tutkimukseen myös tieteellisesti uutta, sillä joukkoistamissovelluksista kävi ilmi myös esimerkiksi joukkoistamisen hyödyntämistä asunnon- ja aluesuunnittelussa, jotka voidaan liittää kiinteästi rakennusteollisuuteen.

Vaikka työn alkuperäinen aikataulu ja työhön varattu aika olivat kuusi kuukautta, tutkimuksen alussa tavoitteiden määrittely ja ongelmanasettelu yhdessä kohdeorganisaation kanssa vei huomattavasti aikaa, ja tavoitteet muuttuivatkin useampaan otteeseen. Mielenkiintoisen ja uutuutta tuovan sekä kohdeorganisaation tavoitteita vastaavan tutkimusongelman muotoutumisen jälkeen työ toteutettiin melko kiireisellä aikataululla, ja ensimmäinen aineistonkeruu toteutettiin maaliskuun viimeisenä päivänä. Voidaankin todeta, että kokonaisuutena diplomityön projektinhallinta oli osin hyvin haastavaa.

Kokonaisuudessaan tutkija on kuitenkin erittäin tyytyväinen aikaansaatuun tutkimukseen. Tutkimus pääsi määriteltyihin tavoitteisiin ja tutkijan mielestä myös työn tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Lisäksi tutkija uskoo työn hyödynnettävyyteen kohdeorganisaation toiminnassa, jonka voidaan nähdä olleen koko diplomityön taustajatuksena.

7.3 Rajoitukset ja jatkotutkimus

Työn aikarajoituksista johtuen itse joukkoistamisprosessia ei diplomityön puitteissa ehditty toteuttaa eli hahmoteltuja potentiaalisia joukkoistamissovelluksia ei ehditty konkreettisesti soveltamaan käytännössä. Käytäntöön viemisen ja esimerkiksi joukkoistamiskilpailun jälkeen niiden arvonluontia voitaisiin tarkemmin analysoida, sillä nyt kaikkien kohdeorganisaation potentiaalisten joukkoistamissovellusten arvonluonnin analysointi perustui olettamuksiin. Tämä siitäkin huolimatta, että niiden arvonluonnin

analysoinnissa hyödynnettiin kolmea oikeasti toteutettua joukkoistamisen case-esimerkkiä ja sovelluksia peilattiin näihin. Näistä kirjoittaja esittikin jo osin näkemyksiään esimerkiksi luvussa 5.3.2, jossa Bombardierin tehokkuuden arvoajuria peilattiin mahdolliseen Ranta-Tampellan vastaavaan. Jokaisessa kolmessa case-esimerkissä oli omat tunnuspiirteensä eikä mahdollisia samankaltaisia tuloksia voida taata, jos kohdeorganisaatio päättäisi lähteä toteuttamaan jotain niiden pohjalta hahmotelluista kolmesta joukkoistamissovelluksesta käytännössä.

Tutkimukseen olisi voitu valita enemmän joukkoistamisen case-esimerkkejä ensimmäiseen empiriaosuuteen, joista olisi voitu valita esimerkiksi kaikki erilaiset joukkoistamisen toimintamallit kattava määrä case-esimerkkejä tarkempaan tarkasteluun toiseen empiriaosuuteen. Erityisesti joukkoistamisyhteisöjen kohdalla case-esimerkkeinä olisi voinut olla muita kuin vain kohdeorganisaation omat case-esimerkit. Vaikka valitut case-esimerkit olivat erilaisia toimintamalliltaan, esimerkiksi selvästi ainoastaan joukkoistamisyhteisöä hyödyntänyttä case-esimerkkiä ei valittu tarkempaan tutkimukseen. Lisäksi valituista case-esimerkeistä Hämeenlinnan Cities: Skylines oli vielä tutkimuksen tekoaiheessa kesken, joten muun muassa sen hyödyistä tai joukkoistamiskilpailuun osallistuneista ei ollut varmaa tietoa. Nämä olisi kuitenkin voitu pyrkiä saamaan selville esimerkiksi haastattelun avulla.

Tässä tutkimuksessa joukkoistamista tarkasteltiin yleisesti positiivisesta näkökulmasta eli esimerkiksi, mitä mahdollisia hyötyjä sen kautta voidaan saavuttaa. Tutkimuksessa olisi voinut myös tarkastella esimerkiksi joukkoistamisen mahdollisia riskejä ja joukkoistamisprosessin toteuttamisen mahdollisia ongelmia ja haasteita. Lisäksi olisi voitu tarkastella joukkoistamisen rajoitteita eli mitä joukkoistaminen ei ole ja mitä sillä ei pystytäkään tekemään. Näin oltaisiin saatu vieläkin syvällisempää ymmärrystä esimerkiksi joukkoistamisprosessin mahdollisesta toteuttamisesta.

Vaikka tutkija edellä totesi, että tulosten kautta voidaan tietyllä tasolla yleistää ja todeta, että joukkoistamista voidaan hyödyntää monella tapaa rakennusalan yritysten arvon yhteisluonnissa sekä asukkaiden tarpeiden ja toiveiden tunnistamisessa palveluihin liittyen, yleisesti voidaan myös todeta, että joukkoistamisen hyödyntämistä rakennusallalla ja sen potentiaalia tulisi vielä tutkia. Tutkimus voitaisiin toteuttaa useammassa rakennusalan yrityksessä ja keskittyä palvelutarpeiden tunnistamisen sijaan syvällisemmin esimerkiksi aluekehitykseen tai asunnon suunnitteluun, jotka ovat selvästi rakennusalaan liittyviä toimintoja.

LÄHTEET

- Afuah, A. & Tucci, C.L. 2012. Crowdsourcing as a solution to distant search. *Academy of Management Review* 37, 3, pp. 355-375.
- Allee, V. 2000. Reconfiguring the value network. *Journal of Business strategy* 21, 4, pp. 1-6.
- Allee, V. 2009. Value-creating networks: organizational issues and challenges. *The Learning Organization* 16, 6, pp. 427-442.
- Amit, R. & Zott, C. 2001. Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal* 22, 6, pp. 493-520.
- Autio, T. 2014. Tietojohtaminen liiketoiminnan kasvun tukena rakennusallalla (Diplomityö). Tampereen teknillinen yliopisto, Tampere, Suomi.
- Barrett, M., Davidson, E., Fayard, A.L., Vargo, S. & Yoo, Y. 2012. Being innovative about service innovation: Service, design and digitalization. In: 33th International Conference on Information System, ICIS 2012 Panel Statement, Orlando, Florida, pp. 1-6.
- Bernhardt, J. 2013. Value Creation by Crowdsourcing in Business-to-Business Relationships (Master of Science Thesis). Tampere University of Technology, Tampere, Finland.
- Biem, A. & Caswell, N. 2008. A value network model for strategic analysis. In: Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences, HICSS 2008.
- Bjelland, O.M. & Wood, R.C. 2008. An inside view of IBM's 'Innovation Jam'. *MIT Sloan management review* 50, 1, pp. 32-40.
- Black, E. 2015. Public Square - A Case Study From Mountain View, California. *The Neighborland Handbook* [WWW]. [viitattu 19.2.2016]. Saatavissa: <https://medium.com/neighborland/public-square-99769b321283#.elz6r1jl9>.
- Bogers, M., Afuah, A. & Bastian, B. 2010. Users as innovators: a review, critique, and future research directions. *Journal of management* 36, 4, pp. 857-875.
- Brabham, D.C. 2013. *Crowdsourcing*. London, England, The MIT Press.
- Brabham, D.C. 2008. Crowdsourcing as a model for problem solving: An introduction and cases. *Convergence* 14, 1, pp. 75-90.
- Briggs, C. 2009. Web 2.0 Business Models as Decentralized Value Creation Systems. In: Lytras, M.D., Damiani, E. & Ordóñez de Pablos, P. (Eds.). *Web 2.0: The Business Model*. Springer Science+Business Media, LLC, New York, pp. 37-52.

- Bullinger, A.C., Neyer, A., Rass, M. & Moeslein, K.M. 2010. Community-Based Innovation Contests: Where Competition Meets Cooperation. *Creativity and innovation management* 19, 3, pp. 290-303.
- Burdon, S., Al-Kilidar, H. & Mooney, G. 2013. Evaluating an organisation's cultural readiness for innovation. *International Journal of Business Innovation and Research* 7, 5, pp. 572-589.
- Chesbrough, H. 2005. Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation. In: Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. & West, J. (Eds.). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford University Press, pp. 1-27.
- Chesbrough, H.W. 2007. Why companies should have open business models. *MIT Sloan management review* 48, 2, pp. 22-28.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R. & Nacke, L. 2011. From Game Design Elements to Gamefulness: Defining "Gamification". In: *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments*, ACM, New York, pp. 9-15.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A. & Roos, I. 2005. Service portraits in service research: a critical review. *International journal of service industry management* 16, 1, pp. 107-121.
- Edvardsson, B., Tronvoll, B. & Gruber, T. 2011. Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. *Journal of the Academy of Marketing Science* 39, 2, pp. 327-339.
- Enkel, E., Gassmann, O. & Chesbrough, H. 2009. Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. *R&D Management* 39, 4, pp. 311-316.
- Estellés-Arolas, E. & González-Ladrón-de-Guevara, F. 2012. Towards an integrated crowdsourcing definition. *Journal of Information Science* 38, 2, pp. 189-200.
- Gan, C., Kosonen, M. & Blomqvist, K. 2012. Knowledge Sharing in Crowdsourcing - it is More Than Motivation. In: *13th European Conference on Knowledge Management Academic Publishing International Limited*, Cartagena, Spain, pp. 380-388.
- Geiger, D., Seedorf, S., Schulze, T., Nickerson, R.C. & Schader, M. 2011. Managing the Crowd: Towards a Taxonomy of Crowdsourcing Processes. In: *Proceedings of the Seventeenth Americas Conference on Information Systems*, Detroit, Michigan.
- Ghaudi, P. & Gronhaug, K. 2010. *Research Methods in Business Studies*. 4th edition. Harlow, Great Britain, Pearson Education. 265 s.
- Grönroos, C. 2008. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review* 20, 4, pp. 298-314.
- Gummerus, J. 2013. Value creation processes and value outcomes in marketing theory: strangers or siblings? *Marketing Theory* 13, 1, pp. 19-46.

Hearn, G. & Pace, C. 2006. Value-creating ecologies: understanding next generation business systems. *Foresight* 8, 1, pp. 55-65.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Gaudeamus Helsinki University Press. 213 s.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy. 448 s.

Howe, J. 2008. Crowdsourcing: Why the power of the crowd is driving the future of business. New York, Crown Publishing Group. 312 p.

Howe, J. 2006. Crowdsourcing: A Definition [WWW]. [viitattu 18.1.2016]. Saatavissa: http://crowdsourcing.typepad.com/cs/2006/06/crowdsourcing_a.html.

Howe, J. 2006. The rise of crowdsourcing. *Wired magazine* 14, 6, pp. 1-5.

Hämeenlinnan kaupunki. 2016. Cities: Skylines - Hämeenlinna, modaa kaupunki mieleiseksi [WWW]. [viitattu 22.2.2016]. Saatavissa: <http://hameenlinna.fi/skylines/>.

Iansiti, M. & Levien, R. 2004. Strategy as ecology. *Harvard business review* 82, 3, pp. 68-81.

Johansson, N. & Mollstedt, U. 2006. Revisiting Amit and Zott's model of value creation sources: The Symbelt Customer Center case. *JTAER* 1, 3, pp. 16-27.

Jussila, J., Kärkkäinen, H., Multasuo, J., Allén, E., Anttila, S. & Isokangas, A. 2012. Sosiaalinen media asiakaskokemuksessa. Tampereen teknillinen yliopisto ja Ali Consulting Oy. 34 s.

Kaplan, A.M. & Haenlein, M. 2010. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons* 53, 1, pp. 59-68.

Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1993. The Constructive Approach in Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research* 5, pp. 243-264.

Ketonen-Oksi, S., Kärkkäinen, H. & Jussila, J. 2016. How can crowds be used in developing complex industrial products? An analysis of factors impacting the usefulness of crowdsourcing outcomes. *International Journal of Business Innovation and Research*, hyväksytty julkaistavaksi.

Ketonen-Oksi, S., Multasuo, J., Jussila, J. & Kärkkäinen, H. 2014. Social Media Based Value Creation in Innovation Community in Mechanical Engineering Industry. In: *European Conference on Social Media ECSM 2014*, pp. 649-656.

Kohler, T. 2015. Crowdsourcing-Based Business Models: How to Create and Capture Value. *California Management Review* 57, 4, pp. 63-84.

Kärkkäinen, H., Jussila, J., Erkinheimo, P., Hallikas, J., Isokangas, A. & Jalonen, H. 2014. Joukkoistamisen uusi aalto: Teollisten yritysten joukkoistaminen. Tampereen teknillinen yliopisto. 48 s.

Kärkkäinen, H., Jussila, J. & Multasuo, J. 2012. Can crowdsourcing really be used in B2B innovation?. In: Proceeding of the 16th International Academic MindTrek Conference, ACM, Suomi, pp. 134-141.

Lehtimäki, T., Salo, J., Hiltula, H. & Lankinen, M. 2009. Harnessing Web 2.0 for Business to Business Marketing - Literature review and an empirical perspective from Finland. [verkkodokumentti]. Oulu University Press. [viitattu 31.5.2016]. Saatavissa: <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514291203.pdf>

Leimeister, J.M., Huber, M., Bretschneider, U. & Krcmar, H. 2009. Leveraging crowdsourcing: activation-supporting components for IT-based ideas competition. *Journal of Management Information Systems* 26, 1, pp. 197-224.

Malone, T.W., Laubacher, R. & Dellarocas, C. 2009. Harnessing Crowds: Mapping the Genome of Collective Intelligence. Massachusetts Institute of Technology. 20 p.

Marjanovic, S., Fry, C. & Chataway, J. 2012. Crowdsourcing based business models: In search of evidence for innovation 2.0. *Science and Public Policy* 39, 3, pp. 1-15.

Moore, J.F. 1993. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review* 71, 3, pp. 75-86.

Moore, J.F. 1998. The rise of a new corporate form. *Washington Quarterly* 21, 1, pp. 167-181.

Multasuo, J. 2012. Joukkoistaminen ja sen hyödyntäminen B2B-yritysten innovaatio-toiminnassa (Kandidaatintyö). Tampereen teknillinen yliopisto, Tampere, Suomi.

Multasuo, J. 2013. Novel Approaches to Value Creation in Networks - Case Studies on Crowdsourcing, Swarm-work and Gamification (Master of Science Thesis). Tampere University of Technology, Tampere, Finland.

Neighborland. 2015. Neighborland - A new technology for civic engagement. [verkko-dokumentti]. [viitattu 21.2.2016]. Saatavissa: <https://emergingplannersmd.files.wordpress.com/2015/10/neighborland-overview.pdf>.

Normann, R. & Ramirez, R. 1993. From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard business review* 71, 4, pp. 65-77.

Olkkonen, T. 1994. Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön. 2. painos. Espoo, Teknillinen korkeakoulu. 143 s.

Peltoniemi, M. 2004. Cluster, value network and business ecosystem: Knowledge and innovation approach. In: *Organisations, Innovation and Complexity: New Perspectives on the Knowledge Economy*, University of Manchester, NEXSUS, pp. 9-10.

- Peltoniemi, M. & Vuori, E. 2004. Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments. In: Proceedings of eBusiness research forum, Citeseer, pp. 267-281.
- Pitkäranta, A. 2010. Laadullisen tutkimuksen tekijälle - työkirja. Satakunnan AMK. 168 s.
- Porter, M.E. 1985. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Espoo: Weilin+Göös. 648 p.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. 2000. Co-opting Customer Competence. Harvard business review 78, 1, pp. 79-87.
- Pulkkinen, M., Rajahonka, M., Siuruainen, R., Tinnilä, M. & Wendelin, R. 2005. Liiketoimintamallit arvon luojina - ketjut, pajat, verkot. Helsinki, Teknologiainfo Teknova Oy. 81 s.
- Pénin, J. & Burger-Helmchen, T. 2011. Crowdsourcing of inventive activities: definition and limits. International Journal of Innovation and Sustainable Development 5, 2-3, pp. 246-263.
- Ramaswamy, V. 2010. Competing through co-creation: innovation at two companies. Strategy & Leadership 38, 2, pp. 22-29.
- Renvall, K. 2010. Finns keen to live more ecologically and with greater individuality. Lemminkäinen [WWW]. [viitattu 21.2.2016]. Saatavissa: <http://www.lemminkainen.com/Lemminkainen/Investors/Releases-and-publications/Press-releases/2010/Finns-keen-to-live-more-ecologically-and-with-greater-individuality/>.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2009. Research Methods for Business Students. 5th edition. Harlow, Great Britain, Pearson Education Limited. 614 p.
- Schenk, E. & Guittard, C. 2009. Crowdsourcing: What can be Outsourced to the Crowd, and Why? In: Workshop on Open Source Innovation, Strasbourg, France.
- Schenk, E. & Guittard, C. 2011. Towards a characterization of crowdsourcing practices. Journal of Innovation Economics & Management 7, 1, pp. 93-107.
- Simula, H. & Vuori, M. 2012. Benefits and barriers of crowdsourcing in B2B firms: Generating ideas with internal and external crowds. International Journal of Innovation Management 16, 06, pp. 1-19.
- Sluis, M.V. 2015. Public Square - Thank you. Neighborland [WWW]. [viitattu 21.2.2016]. Saatavissa: <https://neighborland.com/publicsquare>.
- Teece, D.J. 2010. Business models, business strategy and innovation. Long range planning 43, 2, pp. 172-194.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki, Tammi. 159 s.

Uhari, M. 2016. Hämeenlinnan kaupunki käynnistää simulaatiokilpailun [WWW]. [viitattu 29.2.2016]. Saatavissa: <http://www.hameensanomat.fi/uutiset/kanta-hame/303688-hameenlinnan-kaupunki-kaynnistaa-simulaatiokilpailun>.

Vargo, S.L. & Lusch, R.F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing* 68, 1, pp. 1-17.

Vargo, S.L. & Lusch, R.F. 2008. Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36, 1, pp. 1-10.

Vargo, S.L., Maglio, P.P. & Akaka, M.A. 2008. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal* 26, 3, pp. 145-152.

Vuković, M. 2009. Crowdsourcing for Enterprises. In: *Proceedings of 2009 World Conference on Services*, pp. 686-692.

Webster, J. & Watson, R.T. 2002. Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS Quarterly* 26, 2, pp. xiii-xxiii.

Yin, R.K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. 3rd edition. London, SAGE Publication. 181 p.

YIT. 2016. YIT Vuosikertomus 2015 - Lisää kaupunkia. YIT. 167 s.

YIT. 2013. Yli 100-vuotinen YIT [WWW]. [viitattu 23.2.2016]. Saatavissa: http://www.yit.fi/yit_fi/Tietoa_YITsta/Perustietoa_YITsta/YIT%20lyhyesti/Historia.

Zeithaml, V.A. 1988. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing* 52, 3, pp. 2-22.

Zhao, Y. & Zhu, Q. 2014. Evaluation on crowdsourcing research: Current status and future direction. *Information Systems Frontiers* 16, 3, pp. 417-434.

Zheng, H., Li, D. & Hou, W. 2011. Task Design, Motivation, and Participation in Crowdsourcing Contests. *International Journal of Electronic Commerce* 15, 4, pp. 57-88.

Zott, C., Amit, R. & Massa, L. 2011. The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management* 37, 4, pp. 1019-1042.

LIITE A: TYÖHÖN VALITUT JOUKKOISTAMISEN CASE-ESIMERKIT

| <i>Motivaattorit ja mekanismit asiakkaan ymmärtämiseen</i> | <i>Saatu ymmärrys ja uusi tieto</i> | <i>Sovellettavuus tämän työn tutkimusongelmaan</i> |
|---|---|--|
| Bombardier YouRail (HYVE Innovation Community) –sisustussuunnittelukilpailu junien designista “Yksi maailman johtavia ilmailu- ja rautatieliikennevalmistajia” (Kärkkäinen et al. 2014) | | |
| 3D-työkalun hyödyntäjälle 1200€ (loppukäyttäjät); vapaasta suunnittelusta 4500€ (ammattilaiset) Avoin kaikille Kommentointi ja arviointimahdollisuus | 2500 henkilöä osallistui, 4300 designia, 8500 kommenttia, 26000 arviointia designeista → tuotekehitykseen lisäresursseja ja ulkopuolista näkemystä Parempi ymmärrys loppuasiakkaiden tarpeista tavoitteen ollessa suorien asiakkaiden parempi palveleminen innovatiivisten ratkaisujen kautta Bombardierille julkisuutta ja kilpailu edisti kuvaa innovatiivisena ja asiakaslähtöisenä yrityksenä | Suorien asiakkaiden (asukkaiden) parempi palveleminen innovatiivisten ratkaisujen kautta; Tietoa loppukäyttäjien tarpeista; Uusien ulkopuolisten ideoiden ja tuoreiden ajatusten saaminen heterogeeniseltä joukolta; Ammattilaiskategoriassa voisivat olla partnerit eli palveluntarjoajat |
| Lemminkäinen Constructive Idea –joukkoistamiskilpailu kehittämään rakennuttamisen toimintoja energiatehokkuuden, kierrätyksen sekä yksilöllisen elämän parissa (Renvall 2010) | | |
| Ammattilaiskategoriassa 50,000€; Julkisessa kategoriasa kolme eniten ääniä saanutta 500€ Avoin kaikille Kerätään ideoita, joita voidaan eri tahojen puolelta äänestää | Uusia näkökulmia ja keksintöjä rakennus- alalle suoraan kansalaisilta Energiatehokkuus, kierrätys sekä yksilöllinen eläminen päänäkökulmat | Rakennusalan case-esimerkki; Tavoitteena parantaa ihmisten jokapäiväistä elämää; Miten saada jokapäiväisistä asioista (palveluista) näkemyksiä suoraan henkilöiltä; Ammattilais- kategoriassa voisivat olla partnerit eli palveluntarjoajat |
| IBM InnovationJam –joukkoistamistapahtuma (aivorihi), jolla pyrittiin löytää uusia tapoja tuoda teknologioita markkinoille nopeammin (Bjelland & Wood 2008) | | |
| Ihmiset yhteen online- forumille, jotka eivät muuten tapaisi (ihmiset nauttivat antaa vapaasti ideoita oma osaaminen silmällä pitäen) Lupa muotoilla ja kehittää toisten ideoita ja luoda täysin uutta; Kaksi kolmen päivän jaksoa vuonna 2006 (jotkut kirjautuivat vain katsellakseen; rakennettiin vain toisten ideoita; ei ohjattu keskusteluum, joten ei ollut yhteisymmärrystä; paljon täysin turhia ideoita; johto käytti viikkoja asioiden purkuun; olisi voitu kenties välttää äänestysominaisuudella) | 150 000 osallistujaa (työntekijöitä, perheenjäseniä, partnereita, 67 eri yrityksen asiakkaita sekä yliopistojen tutkijoita 104 maasta Yli 46 000 strategista ideaa (1. vaihe), joista 31 ideaa jatkokehittelyyn toiseen vaiheeseen (jokaisen ympärille oma wiki). Näistä 10 parasta ideaa edelleen kehitettäväksi, joista osasta uusia liiketoimintoja | Joukkoistamistapahtumasta perinne ja osa YIT:n ja asukkaiden suhdetta; Osa tiettyä suurempaa agenda (YIT:llä asukkaiden tarpeiden huomioiminen); Omien työntekijöiden mukaan saaminen; Alustana esim. YIT Plus |

| | | |
|--|--|---|
| YIT Tornitalo (Jussila et al. 2012) | | |
| Asiakas pääsee itse suunnittelemaan asuntoaan Kaksivaiheinen tutkimushanke: Suljettu asiakasyhteisö (YIT:n asiakasrekisteristä henkilöitä) + kvantitatiivinen tulosten tulkintavaihe Asumisesta kiinnostuneita henkilöitä tietyllä alueella; Kaksisuuntaista dialogin syntymistä | Kolme eri asumisen teemaa; 45-70 kirjoitusta jokaiseen Asumiseen liittyvien oletusten varmistaminen suoraan loppukäyttäjiltä + uusia ja yllättäviä asioita | Voitiin tehdä tuotetta, jolle on kysyntää (hyöty, kun tehdään erilaisia tai uudenlaisia tuotteita, joille ei ole vertailupohjaa) → voidaan tarjota palveluita, joille kysyntää; Hyötyjä, kun tehdään erilaista tai uudenlaista palvelua, jolle ei ole vertailupohjaa; Asiakassuhde syvenee eli asiakas paremmin keskiöön; Asiakastarpeista oppiminen keskustelemalla; <i>Varsinainen arvoverkostonäkökulma puuttuu</i> |
| <i>Motivaattorit ja mekanismit asiakkaan ymmärtämiseen</i> | <i>Saatu ymmärrys ja uusi tieto</i> | <i>Sovellettavuus tämän työn tutkimusongelmaan</i> |
| Hämeenlinna – Cities: Skylines –joukkoistamiskilpailu (29.3.2016 kilpailu vielä kesken) (Hämeenlinnan kaupunki 2016) (Uhari 2016) | | |
| Erilaisia tuotepalkintoja kuten liput Iron Maidenin konserttiin (ulkoiset motivaattorit) + pelillistäminen (sisäiset motivaattorit) Mahdollisuus vaikuttaa lähialueen toimintaan Kaupunkisimulaatiokilpailun kautta (Colossal Order); Pelin ostanee ja lisenssin saaneet mukaan suunnitteluun (osa lisensseistä julkisilla koneilla) | Karttapohjalle erilaisia visioita kaupunginosasta Mahdollisia toteuttamiskelpoisia, omaperäisiä ja uusia ideoita Erityisesti nuorilta tietoa Enemmän tietoa kuin erilaisista asukastilaisuuksista | Tietyn alueen palveluiden sijoittaminen karttaan (esim. Helsingin kartta avoimesta datasta pelipohjalle); Asukkailla mahdollisuus ottaa kantaa palvelurakenteisiin ja löytää tehokkaampia tapoja tuottaa palveluita kaupunkilaisille; Sovitetaan yhteen mm. palveluiden järjestäminen ja maankäyttö |
| Kaleva - Innopinion Campaign (Multasuo 2013) | | |
| Aktiivisimmille osallistujille elokuvalippuja ja mahdollisuus osallistua vielä ideointityöpajaan (ulkoiset motivaattorit); Kilpailun haasteet <i>personalisoidujen ja pelillistettyjen</i> tehtävien kautta, jotka lähetetään sähköpostilla; partnereille bränditietoisuutta (sisäiset motivaattorit) Osallistuminen vaatii uuden idean tai toisen idean kehittämisen, ja osallistuminen palkitaan <i>krediteillä</i> Avoim kaikille mutta vaati rekisteröitymisen | Asiakkailta ja yrityksiltä ideoita ohjaamaan palvelunkehitystä Innopinionin palvelun kautta ideoiden ja palautteen kerääminen ja hallitseminen joukoilta (kilpailun lopuksi kaikki osallistumiset ja jalostetut ideat joukkoistajalle) □□ei resursseja joukon koordinoointiin eikä johdon tarvitse käyttää aikaa kaikkien ideoiden läpikäyntiin (vertaa IBM InnovationJam) Ymmärrys digitaalisista palvelutarpeista ja yleinen ymmärrys sidosryhmistä ja heidän tarpeistaan Partnereilta näkemys esim. palveluiden toteutettavuudesta | Kehitetään palveluita jatkuvasti vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin; Tavoitteena kerätä informaatiota ja ideoita nykyisiltä kaupungissa asuvilta asukkailta, partnereilta ja muilta sidosryhmiltä helpottamaan palvelun kehittämisprosessia; YIT:n roolina olla mukana suunnitteluvaiheessa, promota kilpailua ja päättää jatkosta kilpailun jälkeen; Ensin ideoita omilta työntekijöiltä ja asukkailta, ja tämän jälkeen nykyisiltä tai tulevilta partnereilta näkemys esim. niiden toteutettavuudesta |
| Konecranes - GrabCAD Challenges + GrabCAD yhteisö (Kärkkäinen et al. 2014) (Multasuo 2013) | | |

| | | |
|---|---|--|
| <p>Kolme parasta palkitaan rahallisesti ja kolmelle seuraavalle tuotepalkinto (ulkoiset motivaattorit)</p> <p>GrabCAD insinöörien promoaminen; Yhteisössä 1 500 000 jäsentä, joka motivoiva tekijä, sillä esim. suunnittelija voi saada tunnustusta; Pelillistäminen (sisäiset motivaattorit)</p> | <p>Nosturin ketjun kulumisen tunnistamiseen liittyvän komponentin ideointi ja konseptointi</p> <p>Tuoreita ideoita heterogeeniseltä joukolta eli CAD-malleja ja niiden kuvaukset (lähtötietoina ketjun spesifikaatio, kulumisen vaatimukset, tekniset sekä taloudelliset rajaehdot)</p> <p>Asiakastarpeista tietoa</p> | <p>Päätetyn palvelun kehittäminen (ideointitaso); Tuetaan perinteistä tuotekehityksen ideointivaihetta laajalla joukolla ideoita; Ei resursseja hankkeen vetämiseen; Parhaat ideat esim. jatkokehitykseen partnerien kanssa; Tämä esimerkkinä siitä, että joukkoistaminen ei ole vain yksinkertaisten tehtävien ulkoistamista joukolle</p> |
| <p>Greenbelt Alliance (Public Square) - Neighborland</p> <p>(Black 2015) (Neighborland 2015) (Sluis 2015)</p> | | |
| <p>Mahdollisuus vaikuttaa lähialueensa toimintoihin</p> <p>Yhteisöpohjainen alusta, jonka avulla asukkaat voivat jakaa ilmaiseksi ideoita ja ehdottaa uusia liiketoimintoja ja palveluita, joita halutaan naapurustoon</p> <p>Mahdollistaa ideoiden arvioinnin ja organisoinnin</p> <p>Lukkiutetaan henkilöt tapamalla ensin julkisilla paikoilla ja sitten osataan neuvoa online-dialogin antamiseen</p> <p>Saman mieliset voivat auttaa asioita tapahtumaan esim. varainkeruun tai vetoimuksen avulla</p> | <p>Kun yhteisö kasvaa, yrittäjät, kiinteistön omistajat ja kehittäjät voivat kuulla kollektiivisia tarpeita ja toiveita naapurustolta, sekä rakentaa verkostoja tulevaisuuden asiakkaiden kanssa</p> <p>Public Squaressa 1500 naapuria ja yhteisön johtajaa; Saatiin ymmärrys kaupungin strategisille suunnitelmille</p> <p>Holistinen kuva kaupungin epäkohdista</p> | <p>Tarjotaan alusta, jossa asukkaat ja paikalliset organisaatiot (partnerit) voivat jakaa ideoitaan palveluista; Kysytään itse, mitä asukkaat haluavat lähiseudulleen, kerätään ideat talteen ja tarjotaan työkalut, joilla käyttäjät löytävät tukijat</p> |
| <p>YIT Ympäristöpositiivinen asuinalue - Solved</p> <p>(http://www.yit.fi/yit_fi/Tietoa_YITsta/Media/uutishuone/single-release?release=BED94577D56B17F1); (http://www.yitgroup.com/YIT_GROUP/about-us/Media/single-release?release=E822E40000120656); (https://solved.fi/projects/64)</p> | | |
| <p>Asiantuntijat Solved:n kautta; maksua vastaan Solved:n alustalla ideointia</p> | <p>Paljon uusia ideoita esimerkiksi jakamistaloudesta; Tunnistettiin ympäristöpositiivisen alueen elementtejä (7kpl)</p> | <p>Ammattilaiset mukaan kehittämään palveluita esim. tarvekartoituksen jälkeen</p> |

LIITE B: TEEMAMUOTOISTEN TÄSMÄRYHMÄHAASTATTELUIDEN HAASTATTELURUNGOT

Täsmäryhmähaastattelu 1:

1. Työn esittäminen
 - a. Ensimmäisen empiriaosuuden pohjustus ja vaikutus toiseen empiriaosuuteen
 - b. Työn esittely
 - i. päätutkimuskysymys, johon pyritään vastata
2. Yleinen perehdytys
 - a. Mitä on joukkoistaminen?
 - b. Millaisia joukkoistamistapoja on olemassa?
 - c. Mitä tarkoitetaan arvonluonnilla ja arvonluontimalleilla?
3. Valitaan YIT:n kannalta kiinnostavimmat joukkoistamisen case-esimerkit toiseen empiriaosuuteen
 - a. Esitellään 9 case-esimerkkiä ja mitä mielenkiintoista ne voivat tuoda asiakkaiden ymmärtämiseen
 - b. Esitellään mahdolliset valintakriteerit
 - c. Tehdään valinta (esim. 2-3 case-esimerkkiä) tietyin kriteerein

Täsmäryhmähaastattelu 2:

1. Käydään läpi ja kerrataan ensimmäisen empiriaosuuden tulokset
 - a. Valittujen joukkoistamisen case-esimerkkien tarkempi analysointi niiden joukkoistamisprosessin vaiheiden kautta (kirjoittaja tekee itsenäisesti) ja edelleen näiden esittäminen ryhmälle
2. Varsinaisena uutena asiana mietitään YIT:lle järkevät joukkoistamisprosessin eri vaiheiden sisällöt (mitä case-esimerkit voisivat YIT:n näkökulmasta tarkoittaa)
 - a. Esim. mitkä olisivat parhaat motivaattorit ym. + esitellään joukkoistamisprosessin kunkin vaiheen mahdollista sisältöä
3. Hahmotellaan YIT:lle joukkoistamisen arvonluontimallit valittujen joukkoistamisen case-esimerkkien ja näiden pohjalta hahmoteltujen YIT:n mahdollisten joukkoistamisprosessien kautta
 - a. Esitellään arvonluonnin analysointimallit, joilla hahmoteltuja YIT:n joukkoistamisprosesseja ja niiden arvonluontia analysoidaan

LIITE C: VALITTUJEN CASE-ESIMERKKIEN PURKU VIISIVAIHEISEN JOUKKOISTAMISPROSESSIN SEKÄ JOUKKOISTAMISEN TARKOITUKSEN JA SAATUJEN HYÖTYJEN KAUTTA

| | Bombardier (YouRail) | Hämeenlinna – Cities: Skylines | Greenbelt Alliance (Public Square) – Neighborland |
|---|--|---|--|
| | <i>Joukkoistamiskilpailu</i> | <i>Joukkoistamiskilpailu</i> | <i>Joukkoistamismarkkina + joukkoistamisyhteisö</i> |
| | Organisaation oma joukkoistamisalusta | Välittäjäorganisaation tarjoama alusta | Välittäjäorganisaation tarjoama alusta |
| Joukkoistamisen tarkoitus | <p>Saada näkemys asiakailta, miltä modernin junan tulisi näyttää ja millaisia innovatiivisia ratkaisuja tulisi tarjota asiakkaiden odotusten täyttämiseksi.</p> <p>Joukkoistamisalustan mahdollistaneet toiminnot:</p> <ul style="list-style-type: none"> Konseptien luominen (päätoiminto, jonka vuoksi joukkoistaminen toteutetaan); Tarpeiden tunnistaminen (luotujen ideoiden kautta), ideoiden luominen ja seulonta, konseptien valinta (sivutoiminnot) | <p>Saada näkemys ihmisiltä Kantolan ja Katuman kaupunginosien toteutukseen eli saada ihmiset kiinnostumaan kaupunkisuunnittelusta</p> <p>Joukkoistamisalustan mahdollistaneet toiminnot:</p> <ul style="list-style-type: none"> Toteuttamiskelpoisten ideoiden luominen erityisesti nuorten osalta (päätoiminto, jonka vuoksi joukkoistamista toteutetaan); Tarpeiden tunnistaminen (luotujen simulatioiden kautta), ideoiden luominen (sivutoiminnot) | <p>Saada holistinen näkemys Mountain View -kaupungin epäkohdista suoraan alueen ihmisiltä, jotta voitiin informoida ja vaikuttaa kaupungin strategiaan suunnitelmiin (kelpuutettiin asukkaat)</p> <p>Joukkoistamisalustan mahdollistaneet toiminnot:</p> <ul style="list-style-type: none"> Kaupungin epäkohtien kartuttaminen (päätoiminto, jonka vuoksi joukkoistaminen toteutetaan); Tarpeiden tunnistaminen (kaupungin kehittämistä koskevien ideoiden kautta); ideoiden luominen ja seulonta; verkostoituminen saman henkisten ihmisten kanssa sekä resurssien ja ryhmien tuen löytäminen (sivutoiminnot) |
| 1. Joukkoistamistehtävän muotoilu <i>1. Tehtävän muotoilu (esim. voiko osallistujat nähdä toisten tuotoksia vai ei, voiko niitä arvostella tai jopa muokata)</i> <i>2. Säännöt ja vaatimukset (esim. IP-oikeudet, joukkoistamiskilpailussa arviointikriteerit, aikaraja ym.)</i> <i>3. Joukkoistamisen toimintamalli</i> <i>4. Sopiva joukko (työntekijät, yleinen joukko (esim. loppukäyttäjät), luotetut eli nykyiset partnerit (esim. toimittajat, palveluntarjoaja, liiketoimintakumppanit), esivalitut osallistujat ja yhteisöt</i> | <p>1. Luova tehtävä; Voidaan arvostella toisten tuotoksia; Bombardier esitti kaksi eri tehtävää (vapaa suunnittelu ja 3D-suunnittelutyökalun hyödyntäminen, jonka Bombardier itse toimitti)</p> <p>2. Kts. joukkoistamisprosessin vaihe 4; Aika: 10/2009 – 1/2010 (10 viikkoa)</p> <p>3. Oma joukkoistamisalusta ja joukkoistamiskilpailu</p> <p>4. Yleinen joukko; Potentiaaliset ja nykyiset asiakkaat ja partnerit; Hyve,</p> | <p>1. Luova tehtävä; Ei voida nähdä toisten tuotoksia; Kaupungin kehittämisspalvelut ja kaavoitusarkkitehdit loivat pelimaailmaan Hämeenlinnan kartan, joka toimii pohjana visioinnille</p> <p>2. Kaupunkisimulatiokilpailuun osallistuminen:</p> <p>- lisenssihaku (12kpl) 22.2-3.3.2016 klo 16 Kaupungin raati valitsee hakemusten pohjalta 12 kilpailijaa, joille lisenssi kahdeksi kuukaudeksi (valintakriteerit olivat: kiinnostus ja innostus kaupunkisuunnitteluun; valittu sitoutuu myös kertomaan pelinkulusta</p> | <p>1. Voidaan arvostella toisten tuotoksia (kommentoida ja äänestää ("me too"))</p> <p>2. Ei varsinaista aikarajaa, mutta kesti noin kolme vuotta. Tavoitteena ja toiveena on, että asukkaat jatkavat keskustelua edelleen.</p> <p>3. Välittäjäorganisaation tarjoama joukkoistamisalusta ja joukkoistamismarkkina + joukkoistamisyhteisö</p> <p>4. Yleinen joukko; Pääasiallisesti Mountain View:n asukkaat (loppukäyttäjät); rahallista tukea antoivat Silicon Valley Community Foundation, Knight Foundation, Healt Trust, Google (esim. kun jokin hanke viivästyi</p> |

| | | | |
|--|---|--|--|
| <p><i>(tarvitaan tiettyä osaamista ja ihmiset valitaan sen mukaan, täyttävätkö he tietyt kriteerit, jolloin muodostuu homogeeninen ryhmä))</i></p> <p><i>5. Kompensaatio / motivointi</i> <i>(sisäinen vai ulkoinen: oppiminen, yhteenkuuluvuuden tunne, henkilökohtaiset hyödyt kuten maine, nautinto kuten pelillistämisen vai aineelliset palkinnot kuten raha tai esim. uramahdollisuudet</i></p> | <p>Deutsche Bahn, loppukäyttäjät, ammattilaiset ja muut kiinnostuneet</p> <p>5. Rahallinen (parhaille ideoille ja/tai konsepteille; vaativuuden mukaan)</p> | <p>kaupungin Facebook-sivulla); Lisäksi peliä on mahdollista pelata pääkirjaston nuorisotilassa (15 tietokonetta) tai omalla lisenssillä</p> <p>- kilpailuaika 9.3.-22.5.2016 klo 16</p> <p>Tallennettu kaupunki lähetetään DropBoxiin tai sähköpostiin</p> <p>- voittajien valinta viikko 21 (arviointikriteerit vaiheessa 4)</p> <p>3. Välittäjäorganisaation joukkoistamisalusta ja joukkoistamiskilpailu</p> <p>4. Yleinen joukko <i>(tässä vaiheessa hankala tarkkaan eritellä osallistujia)</i></p> <p>Pääasiallisesti Hämeenlinnan asukkaat (loppukäyttäjät); Colossal Order (Cities: Skylines pelin kehittäjä); ammattilaiset ja muut kiinnostuneet</p> <p>5. Pelillistäminen ja aineelliset palkinnot</p> <p>Mahdollisuus vaikuttaa lähialueen toimintoihin</p> | <p>rahoituksen puutteen vuoksi); Silicon Valley Bike Coalition; Mountain View:n kaupunki ja sen virkamiehet</p> <p>5. Yhteenkuuluvuuden tunne (saman mieliset henkilöt)</p> <p>Mahdollisuus vaikuttaa lähialueen toimintoihin</p> |
| <p>2. Joukkoistamistehtävän julkaiseminen</p> <p><i>1. Joukkoistamisalustan valinta (huolehtii mm. autentikoinnista, historia-tiedoista, maksujen maksamisesta ja niiden saamisesta sekä tehtävän suorittamisesta määritetyllä tavalla)</i></p> <p><i>2. Kutsun muoto (avoin vai ennakkovalinta)</i></p> | <p>1. Hyve loi Bombardierille YouRail alustan (oma), ja hallinnoi eri toimintoja</p> <p>2. Avoin (ilmoitettiin kilpailusta joukolle)</p> | <p>1. Lisenssin kautta Cities: Skylines –pelissä osallistuminen (välittäjäorganisaation)</p> <p>2. Avoin (ilmoitettiin kilpailusta joukolle)</p> | <p>1. Neighborland toolkit (välittäjäorganisaation)</p> <p>2. Ensin kysyttiin julkisilla paikoilla, mistä ihmiset pitävät Mountain View:ssä. Tämän jälkeen, mikä voisi tehdä siitä vielä paremman ja lopuksi, miten henkilöt itse toteuttaisivat nämä parannukset → ihmiset eivät osanneet vastata</p> <p>Tämän jälkeen avoin kutsu. Ihmiset oli lukkiutettu ideoiden jakamiseen keskenään ja heitä neuvottiin joukkoistamisalustan käyttöön</p> |
| <p>3. Joukon osallistuminen</p> <p><i>1. Ratkaisut alustalle</i></p> | <p>1. Pystyi suunnitella vapaasti (ammattilaiset ja partnerit) tai Bombardierin tarjoaman 3D-suunnittelutyökalun</p> | <p>1. Alusta ei toimi varsinaisena ratkaisujen kokoamispaikkana, vaan ratkaisut luodaan alustalla ja lähetetään</p> | <p>1. Voitiin jakaa ideoita ja ehdottaa uusia liiketoimintoja ja palveluita, joita halutaan naapurustoon</p> |

| | | | |
|---|---|--|--|
| <p>2. Osallistuminen tehtävien muotoilun mukaan (ei nähdä toisten tuotoksia / nähdään toisten tuotokset / voidaan arvostella eli esim. kommentoida / voidaan muokata)</p> | <p>kautta (loppukäyttäjät)</p> <p>2. Voitiin keskustella toisten osallistujien kanssa, sekä arvostella, kommentoida ja antaa kehitysehdotuksia (palautetta) toisten designeille</p> | <p>DropBoxiin tai sähköpostiin</p> <p>2. Ei nähdä toisten tuotoksia</p> | <p>Yhteisö työskenteli yhdessä, jotta asiat toteutuisivat</p> <p>Jaetut ideat säilyvät alustalla ja keskustelua voi käydä edelleen</p> <p>2. Voitiin kommentoida ja ilmaista kiinnostusta toisen ideaa kohtaan ("me too")</p> |
| <p>4. Ratkaisujen vastaanottaminen ja arviointi</p> <p>Kaikki ratkaisut yhteen tai voittajaratkaisu</p> | <p>2232 osallistujaa lisäsi 4298 designia; 26 617 arvioita, 8582 kommenttia</p> <p>Tavoite löytää voittajaratkaisut</p> <p>Vaikka osallistujat pystyivät rankkaamaan toisten konsepteja, raati, jossa Bombardierin ja Deutsche Bahn:in ammattilaisia sekä suunnittelun ja kuljetusalan ammattilaisia, teki lopullisen päätöksen</p> <p>Arvoitiin luovuutta, laatua, ja muita arvosteluperusteita olivat innovaationaste, vaikutus liiketoimintaan tai soveltuvuus</p> | <p><i>Kilpailu on vielä kesken, joten ei tiedetä, millaisia ratkaisuja saadaan. Ratkaisut voivat kuitenkin sopia myös muualle kuin Kantolaan, ja peli on herättänyt enemmän kiinnostusta kuin erilaiset asukastilaisuudet:</i> "Ensimmäisen vuorokauden aikana Hämeenlinna-karttapohjaa ladattiin noin parisataa kertaa"</p> <p>Tavoite löytää voittajaratkaisut</p> <p>Valitsijaraatina kaupungin virkamiesjohto: kaupunginjohtaja, apulaiskaupunginjohtaja, tilaajaohjat (2kpl), kehitysjohtaja, Hämeenlinna Eteläranta Oy:n toimitusjohtaja, yleiskaava-arkkitehti, kehittämisspäällikkö sekä suunnittelija</p> <p>Arvioidaan suunnittelun uutuusarvoa, omaperäisyyttä, sekä toteutettavuutta</p> | <p>Yli 1500 sitoutunutta naapuria ja yhteisön johtajaa, joilta saatiin näkemyksiä kaupungin strategisille suunnitelmille (toinen esiin tullut luku oli yli 5000)</p> <p>Kaikki ratkaisut yhteen</p> <p>Suuren huomion saaneet ideat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - suojatut pyörälinjat Grahamin keskikoulun edessä (keräsi 144 tukijaa, ja yhteisö toimi yhdessä asioiden toteutumisen puolesta) → esim. Google rahoitti kattavan pyöräilysuunnitelman koko Silicon Valleyn alueelle - enemmän koteja vähätuloisille → Mountain View:n kaupunginvaltuusto äänesti edullisten kotien rahoituksen nostamisesta - vapaaehtoistoimin huolehdittavat kaupunkipuutarhat <p>Lisäksi muodostui parhaita käytäntöjä yhteistyöhön eri toimijoiden välillä (esim. kaupunginvirkailijoiden ja asukkaiden välillä)</p> |
| <p>5. Joukon palkitseminen</p> | <p>Rahallinen palkitseminen</p> <p>Bombardierin tarjoamalla 3D-suunnittelutyökalulla luodut designit: 600€, 400€, 200€ (sijat 1-3)</p> <p>Vapaasti suunnitellut designit: 2000€, 1500€, 1000€ (sijat 1-3)</p> <p>Lisäksi vapaasuunnittelut sijat 4-10 saivat kannettavat tietokoneet</p> | <p>Aineelliset palkinnot: 2x2 lippua Iron Maidenin konserttiin; 1 tunti urheilusimulaattorissa 4 hlölle; Scouter sähköavusteinen polkuauto viikoksi käyttöön kesällä Hämeenlinnan keskustaan; perhelippuja Aulangon kylpylään; polkupyörän vuosihoolto; polkupyörän kesärenkaat sisärenkaineen asennettuna; pari ledivalosettiä</p> | <p>Ei suoranaista palkintoa</p> <p>Mahdollisuus kuitenkin vaikuttaa lähialueen toimintoihin ja yhteisön voimalla saada epäkohdat korjattua</p> |

| | | | |
|--------------------------------------|--|---|---|
| <p>Hyödyt arvonaluonnissa</p> | <p>Saatiin tietoa loppukäyttäjien tarpeista suoraan loppukäyttäjiltä</p> <p>Uusien ulkopuolisten ideoiden ja tuoreiden ajatusten saaminen heterogeeniseltä joukolta ammattisuunnittelijoita</p> <p>Näkyvyyden parantuminen sekä positiivisen bränditietoisuuden leviäminen</p> | <p>Saadaan tietoa loppukäyttäjien tarpeesta (voit olla myös muita)</p> <p>Mahdollisten toteuttamiskelpoisten, uusien ja omaperäisten ideoiden saaminen heterogeeniseltä joukolta</p> <p>Hämeenlinnan kaupungin näkyvyyden parantaminen ja imagon luominen</p> | <p>Saatiin tietoa asukkaiden tarpeista suoraan asukkailta, ja samalla tietoa kaupungin epäkohdista heterogeeniseltä joukolta</p> <p>Ideat strategiaan suunnitelmien</p> |
| <p>Lähteet</p> | <p>(Kärkkäinen et al. 2014); (Bernhardt 2013)</p> | <p>(Hämeenlinnan kaupunki 2016); (Uhari 2016)</p> | <p>(Black 2015); (Neighborhood 2015); (Sluis 2015)</p> |

LIITE D: KOHDEORGANISAATION JOUKKOISTAMISSEL- LUSTEN PURKU VIISIVAIHEISEN JOUKKOISTAMISPROSESSIN SEKÄ JOUKKOISTAMISEN TARKOITUKSEN JA MAHDOLLIS- TEN HYÖTYJEN KAUTTA

Liitteeseen D on kerätty yhteen kohdeorganisaatiolle luodut joukkoistamissovellukset, jotka on purettu viisivaiheisen joukkoistamisprosessin sekä joukkoistamisen tarkoituk-
sen ja mahdollisten hyötyjen kautta. Ranta-Tampellan asunnon suunnittelu luotiin
Bombardierin YouRailin, Tampereen Tohlopinranta Hämeenlinna – Cities: Skylinesin
sekä YIT Plus –palvelun kehittäminen Greenbelt Alliancen Public Squaren kautta. Nä-
mä joukkoistamisen case-esimerkit on koottuna liitteessä C.

| | YIT: Ranta- Tampellan asunnon suunnittelu (Oma alusta joko itse tai partnerin tuottamana) | YIT: Tampereen Tohlopinranta – FCG | YIT: YIT Plus - palvelun tarjoaman kehittäminen – Alus- tan X tarjoaja |
|----------------------------------|--|---|---|
| | Joukkoistamiskilpailu (+ joukkoistamistapah- tuma palveluideoille) | Joukkoistamiskilpailu (+ erillinen joukkoista- mismarkkina palve- luideoille) | Joukkoistamismarkkina + joukkoistamisyhteisö |
| | Organisaation oma joukkoistamisalusta | Välittäjäorganisaation tarjoama alusta | Välittäjäorganisaation tarjoama alusta |
| Joukkoistamisen tarkoitus | <p>Saadaan näkemys asiakkailta ja ammattilaisilta, miltä heidän elämäntilanteeseen ja itselleen sopiva asunto näyttäisi ja millaisia moderneja ratkaisuja tulisi tarjota heidän odotusten täyttämiseksi (asiakkaiden ja ammat- tilaisten näkemysten suora hyödyntäminen tai heidän näkemyksiensä peilaaminen kohdeorganisaation olettamuksiin; älykoti- ratkaisuun liittyen, mitä asioita ihmiset nyt ja jatkossa edellyttävät asunnossa olevan)</p> <p>Lisäksi voidaan toteuttaa joukkoistamistapah- tuman kautta palve- luideoiden, -tarpeiden ja -toiveiden tunnistami- nen tai se voi olla kiinteänä osana jouk- koistamiskilpailua</p> <p>Joukkoistamisalustan mahdollistaneet toimin- not:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konseptien luominen | <p>Saada näkemys ihmisil- tä Tampereen Tohlo- pinrannan toteutukseen, saada ihmiset kiinnos- tumaan kaupunkisuun- nittelusta sekä lukkiu- tettua ihmisiä mahdolli- siksi asiakkaiksi (joko täydennysrakentamista tai kokonaan uutta)</p> <p>Vaikka joukkoistamis- kilpailun kautta saa- daan näkemyksiä alu- een palveluihin, voi- daan erillisen joukkois- tamismarkkinan kautta tunnistaa selvemmin ihmisten toiveita ja tarpeita palveluihin liittyen</p> <p>Joukkoistamisalustan mahdollistaneet toimin- not:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toteuttamiskelpoisten ideoiden sekä ratkaisu- vaihtoehtojen luominen (päätoiminto, jonka vuoksi joukkoistamista toteutetaan); • Tarpeiden tunnistami- nen myös palveluihin liittyen (pelillistämisen | <p>Saada näkemys asiak- kailta ja palvelun lop- pukäyttäjiltä, mitä ideoita ja tarpeita heillä on palveluihin liittyen. Tavoitteena löytää kiinnostavia ja houkut- televia uusia palveluita YIT Plus –palveluun suoraan asiakkailta ja palvelun loppukäyttäjil- tä; uusia kaupallisia konsepteja, jotka hou- kuttelevat ihmisiä ja jotka rakentuvat ole- massa olevan tai uuden ekosysteemin varaan</p> <p>Joukkoistamisalustan mahdollistaneet toimin- not:</p> <ul style="list-style-type: none"> • YIT Plus –palvelun tarjoaman kehittäminen eli konseptin luominen (päätoiminto, jonka vuoksi joukkoistaminen toteutetaan); • Tarpeiden tunnistami- nen (ideoiden kautta); ideoiden luominen ja seulonta; verkostoitu- minen ekosysteemissä; konseptien valinta |

| | | | |
|--|---|---|--|
| | <p>(päätoiminto, jonka vuoksi joukkoistaminen toteutetaan);</p> <ul style="list-style-type: none"> Tarpeiden tunnistaminen myös palveluihin liittyen (luotujen ideoiden kautta), ideoiden luominen ja seulonta, konseptien valinta (sivutoiminnot) | <p>kautta), brändin rakentaminen, median suuntaan kommunikointi, ihmisten lukkiuttaminen mm. tietoisuuden lisäämisen ja heidän kuuntelemisen kautta (sivutoiminnot)</p> | <p>(sivutoiminnot)</p> |
| <p>1. Joukkoistamistehtävän muotoilu</p> <p><i>1. Tehtävän muotoilu (esim. voiko osallistujat nähdä toisten tuotoksia vai ei, voiko niitä arvostella tai jopa muokata)</i></p> <p><i>2. Säännöt ja vaatimukset (esim. IP-oikeudet, joukkoistamiskilpailussa arviointikriteerit, aikaraja ym.)</i></p> <p><i>3. Joukkoistamisen toimintamalli</i></p> <p><i>4. Sopiva joukko (työntekijät, yleinen joukko (esim. loppukäyttäjät), luotetut eli nykyiset partnerit (esim. toimittajat, palveluntarjoaja, liiketoimintakumppanit), esivalitut osallistujat ja yhteisöt (tarvi-taan tiettyä osaamista ja ihmiset valitaan sen mukaan, täyttävätkö he tietyt kriteerit, jolloin muodostuu homogeeninen ryhmä))</i></p> <p><i>5. Kompensaatio / motivointi (sisäinen vai ulkoinen: oppiminen, yhteenkuuluvuuden tunne, henkilökoh-taiset hyödyt kuten maine, nautinto kuten pelillistämisen vai aineelliset palkinnot kuten raha tai esim. ura-mahdollisuudet</i></p> | <p>1. Luovia tehtäviä; Voidaan arvostella toisten tuotoksia (arviointi ja kommentointi); Esitetään kaksi eri tehtävää kodin sisustukseen ja suunnitteluun (vapaa suunnittelu ja itse toimitettu kuluttajavisualisointiohjelma, jossa kiintokalusteiden lisäksi irtokalusteet); Tietty kohteeseen liittyvät lähtötiedot, joiden pohjalta suunnitelmia (esim. kategoriat nuori-so- tai senioriasunto; ennakkoon määriteltäviä paketteja tai asunnon perusmalli, joiden pohjalta muokataan asuntoa); <i>Voidaan toteuttaa myös YIT Tornitalon tapaisesti eli verkko-yhteisön kautta tietty määrä henkilöitä mukaan joukkoistamiseen tai esimerkiksi pelillistämisen kautta</i></p> <p><i>Myös palveluihin liittyen voidaan nähdä, kommentoida sekä arvostella ja arvioida (äänestää) toisten ideoita</i></p> <p>2. Kts. joukkoistamisprosessin vaihe 4; Aika: X/2016 – X/2016 (1-2kk)</p> <p>3. Oma joukkoistamisalusta ja joukkoistamiskilpailu (voidaan tarvittaessa hyödyntää välittäjäorganisaation valmista alustaa) + mahdollinen joukkoistamistapahtuma palveluille</p> <p>4. Yleinen joukko; 1) YIT; 2) Asiakkaat (nykyiset ja potentiaaliset asukkaat);</p> | <p>1. Luova tehtävä; Voidaan arvostella toisten tuotoksia; Tohlopinrannan alueesta kartta, joka toimii pohjana visioinnille ja suunnitelmien tekemiselle (tietty määrä rakennusoikeutta, jota voi sijoitella eri tavoin) ja/tai pelillisiä ominaisuuksia hyödyntäen kerätään ideoita alueesta (voidaan tarvittaessa toteuttaa asiakkaille ja ammattilaisille omat kilpailunsa; Tässä kuitenkin tärkeää muistaa ammattilaisten kompen-saatio (monesti rahallisen))</p> <p><i>Myös mahdollisen erillisen joukkoistamis-markkinan kohdalla palveluihin liittyen voidaan arvostella toisten ideoita</i></p> <p>2. Kaupunkisimulaatiokilpailuun osallistuminen ja yleisesti ajoitus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • mahdollinen lisenssi-haku X.X-X.X.2016 klo 16 • kilpailuaika X.X-X.X.2016 klo 16 • voittajien valinta viikko X (arviointikriteerit vai-heessa 4) <p><i>Kilpailu toteutetaan asemakaavavaiheessa. Voidaan toteuttaa myös kahdessa vaiheessa: yleiskaavassa väljä ideointi + asemakaavassa toinen ideointi</i></p> <p>3. Välittäjäorganisaation joukkoistamisalusta ja joukkoistamiskilpailu</p> | <p>1. Voidaan nähdä, kommentoida sekä arvostella ja arvioida (äänestää) toisten ideoita. Voidaan fasilitoida eli joukkoistettaessa ihmisiä voidaan itse olla aktiivisia: voidaan muokata, yhdistää ja kehittää osallistujien ideoita tai poistaa tehtävänantoon vastaamat tomat ideat (vuorovaikutteisuus); Iteratiivinen prosessi. <i>Tämä siitäkin huolimatta, että välittäjäorganisaation tarjoama joukkoistamisalusta.</i></p> <p>2. Aikaraja esim. 1kk (aikataulutetaan niin, että eri vaiheet tulevat käytyä läpi)</p> <p>Tässä ajassa X määrää erilaisia konsepti-ideoita, jotka tarkem-paan tarkasteluun</p> <p><i>”Osallistuvassa joukossa tulee olla tietty määrä loppukäyttäjää, jotka pystyvät peilaamaan olevaan palvelutarjontaan”</i></p> <p>3. Välittäjäorganisaation tarjoama joukkoistamisalusta ja joukkoistamismarkkina + joukkoistamisyhteisö</p> <p>4. Yleinen joukko; 1) YIT (myös YIT:n työntekijät ja johto); 2) Alustan X tarjoaja; 3) Asiakkaat (asukkaat) + YIT Plus –palvelun käyttäjät eli palveluiden loppukäyttäjät; 4) Eri sidosryhmät tai partnerit (eri ekosysteemin toimijat: palveluntarjoajat)</p> |

| | | | |
|---|--|--|--|
| | <p>3) Ammattilaiset (esim. arkkitehti ja suunnittelija)</p> <p>4) Potentiaaliset ja nykyiset partnerit (esim. kalustetoimittaja + kiinteistötekniikka + suunnittelija + <i>jokin muu toimija kuten Ikea tai palveluntarjoaja</i>);</p> <p>5) (Mahdollinen alustan toimittaja)</p> <p>5. Rahallinen (parhaille ideoille ja/tai konsepteille; vaativuuden mukaan) / Uramahdollisuus (suunnittelijaksi johonkin YIT:n kohteeseen) / mahdollisuus vaikuttaa omaan tulevaan asuntoon / (mahdollisesti myös maine ja kunnia) / (pelillistämisen)</p> <p><i>Jos palveluiden ideointi ei ole kiinteä osa joukkoistamiskilpailua, niin motivaattorina voi toimia esimerkiksi yleisesti mahdollisuus vaikuttaa asumisen aikaisiin palveluihin</i></p> | <p>+ mahdollinen erillinen joukkoistamismarkkina palveluille</p> <p>4. Yleinen joukko</p> <p>Pääasiallisesti:</p> <p>1) Tampereen alueen nykyiset ja potentiaaliset asukkaat, jotta voidaan saada myös täysin uusia ideoita;</p> <p>2) YIT-partnerit (yhdistykset, joiden kautta edelleen yksityisiä toimijoita; muut kaupalliset toimijat; Mediapolis)</p> <p>3) kaupunki (julkiset palvelut; viranomaiset; liikelaitokset);</p> <p>4) FCG (pelillistävän alustan tarjoaja); 5) YIT (myös YIT:n työntekijät ja johto);</p> <p>6) ammattilaiset (esim. maisema-arkkitehti)</p> <p><i>Mieluummin hieman laajempi joukko, jotta saa monipuolisia näkemyksiä</i></p> <p>5. Pelillistäminen ja aineelliset palkinnot (innostetaan pelillistämisen kautta, jolloin ihmiset pääsevät paremmin kiinni tehtävään; perinteiset kaavakuvat voivat olla vaikeaselkoisia)</p> <p>Mahdollisuus vaikuttaa lähialueen toimintoihin ja palveluihin</p> | <p>5) Henkilöt, jotka kiinnostuneita asumisesta ja sen palveluista;</p> <p>5. Pääsee vaikuttamaan asumisen aikaisiin palveluihin ja niiden aikaansaamiseen ideoinnin kautta; oman äänen saaminen kuuluviin; yhteenkuuluvuuden tunne (yhteisöllisyys); nykyisille ja potentiaalisille partnereille mahdollisuus päästä palveluntarjoajaksi</p> <p><i>Voi olla jokin aineellinen palkinto, joka ei kuitenkaan ole pääkompensaatio tai -motivaattori</i></p> |
| <p>2. Joukkoistamistehtävän julkaiseminen</p> <p><i>1. Joukkoistamisalustan valinta (huolehtii mm. autentikoinnista, historia-tiedoista, maksujen maksamisesta ja niiden saamisesta sekä tehtävän suorittamisesta määritetyllä tavalla)</i></p> <p><i>2. Kutsun muoto (avoin vai ennakkovalinta)</i></p> | <p>1. Oma alusta tai jokin toimija toimittaa alustan, ja hallinnoi eri toimintoja (voidaan toteuttaa tarvittaessa myös välittäjäorganisaation tarjoaman alustan kautta)</p> <p>2. Avoin (ilmoitetaan kilpailusta joukolle)</p> | <p>1. FCG:n tarjoama pelillistävä alusta (välittäjäorganisaation)</p> <p>2. Avoin (ilmoitetaan kilpailusta joukolle)</p> <p><i>Avointa kutsua ja mahdollisia osallistujia voidaan pyrkiä rajoittaa esimerkiksi Tampereen alueen asukkaisiin kompensatioilla ja motivaattoreilla, jotka liittyvät juuri tähän alueeseen</i></p> | <p>1. Valitaan sopivalta toimittajalta alusta joukkoistamista varten (välittäjäorganisaation)</p> <p>2. ”Puoliavoin” kutsu (alustantarjoaja huolehtii, että ensimmäisessä vaiheessa määritellyt kriteerit osallistumiselle täyttyvät; osallistujiin voidaan vaikuttaa myös kompensatioiden ja motivaattoreiden kautta) <i>Haetaan asumisesta ja asumisen palveluista kiinnostuneita ihmisiä</i></p> |
| <p>3. Joukon osallistuminen</p> <p><i>1. Ratkaisut alustalle</i></p> | <p>1. Pystytään suunnitella vapaasti (ammattilaiset) tai YIT:n tarjoaman</p> | <p>1. Voidaan mm. jakaa ideoita ja ehdottaa uusia liiketoimintoja ja palve-</p> | <p>1. Voidaan jakaa ideoita ja ehdottaa uusia palveluja</p> |

| | | | |
|--|---|---|--|
| <p>2. Osallistuminen tehtävän muotoilun mukaan (ei nähdä toisten tuotoksia / nähdään toisten tuotokset / voidaan arvostella eli esim. kommentoida / voidaan muokata)</p> | <p>kuluttajavisualisointityökalun kautta (asiakkaat)</p> <p><i>Voidaan jakaa palveluideita ja ehdottaa uusia palveluita</i></p> <p>2. Voidaan keskustella toisten osallistujien kanssa, sekä arvioida, arvostella, kommentoida ja antaa kehitysehdotuksia (palautetta) toisten suunnitelmille ja palveluille</p> | <p>luita, joita halutaan alueelle</p> <p><i>Voidaan toteuttaa useassa vaiheessa ja lisäksi eri vaiheissa voi olla mukana eri osapuolia (Esim. aluksi ideointia asukkaiden kanssa, jolloin löydetään heidän tarpeitaan. Tämän jälkeen yhdessä partnerien kanssa mietitään toteutettavuutta ja valitaan kolme parasta äänestettäväksi)</i></p> <p>2. Voidaan nähdä toisten tuotoksia, keskustella toisten osallistujien kanssa, sekä arvostella, kommentoida ja antaa kehitysehdotuksia (palautetta) toisten tuotoksille ja ideoille myös mahdollisen joukkoistamismarkkinan palveluideihin liittyen</p> <p><i>Avoin keskustelu ja sen ylläpitäminen nähdään muun muassa tärkeänä osallistumisen motivaattorina</i></p> | <p><i>Voidaan toteuttaa kahdessa vaiheessa, jolloin aluksi ideoita ja tarpeita asiakkailta ja loppukäyttäjiltä. Tämän jälkeen hyödynnetään partnerien ja ekosysteemin toimijoiden ammattitaitoa ja kehitetään yhdessä YIT Plus-san tarjoamaa.</i></p> <p>2. Voidaan nähdä, kommentoida sekä arvostella ja arvioida (äänestää) toisten ideoita.</p> |
| <p>4. Ratkaisujen vastaanottaminen ja arviointi</p> <p>Kaikki ratkaisut yhteen tai voittajaratkaisu</p> | <p>Tavoite löytää voittajaratkaisut ja kerätä kaikki palveluideat ja -tarpeet yhteen</p> <p>Osallistujat pystyvät arvioimaan toisten konsepteja, joiden pohjalta saa puolet äänistä. Raati, jossa mukana YIT:n johtoa, partnerien edustajia sekä suunnittelija, antavat toisen puolen äänistä (<i>palveluiden kohdalla mahdollinen partnerina toimiva palveluntarjoaja voi arvioida esimerkiksi palveluiden toteutettavuutta ja lisäksi osallistujat voivat äänestää toisten palveluideita</i>)</p> <p>Arvioidaan muun muassa teknistä toteutettavuutta sekä kustannustehokkuutta</p> | <p>Tavoite löytää voittajaratkaisut ja mahdollisesti kerätä kaikki joukkoistamismarkkinan palveluideat ja -tarpeet yhteen</p> <p>Valitsijaraatina esimerkiksi YIT:n strateginen työryhmä sekä kaupungin virkamiesjohto, kaava-arkkitehti, kehittämisspäälikkö sekä suunnittelija. Valintojen jälkeen tietty määrä ideoita voidaan vielä asettaa joukolle äänestettäväksi (arvioitavaksi)</p> <p>Arvioidaan suunnittelun uutuusarvoa, omaperäisyyttä, sekä toteutettavuutta</p> | <p>Kaikki ratkaisut yhteen</p> <p>Osa arvioinnista tapahtuu joukkoistamisen aikana: voidaan olla aktiivinen osapuoli ja esim. poistaa tehtävänantoon vastaamattomat ideat, ja joukko voi äänestää parhaita ratkaisuja</p> <p>Valitaan ratkaisujen joukosta konsepteja tai konseptin osia, jotka motivoivat (liiketoimintapotentiaalia omaavia konsepteja): osa voi olla valmiita sellaisenaan tai osaa voidaan keskenään yhdistellä ja osa jää toteuttamatta tai säilöön</p> |
| <p>5. Joukon palkitseminen</p> | <p>Rahallinen palkitseminen</p> | <p>Aineelliset palkinnot: <i>Esimerkiksi Tampereen alueeseen liittyviä palkintoja; 2x2 lippua</i></p> | <p>Ei suoranaista palkintoa (palkintona uudet liiketoimintakonseptit)</p> |

| | | | |
|--------------------------------------|---|---|--|
| | <p>YIT:n tarjoamalla kulluttajavisualisointiohjelmalla luodut suunnitelmat: X€, Y€, Z€ (sijat 1-3)</p> <p>Vapaa suunnittelu: A€, B€, C€ (sijat 1-3)</p> <p>Lisäksi vapaasuunnittelun kautta parhaalle uramahdollisuus YIT:n jonkin kohteen suunnittelijaksi</p> <p><i>Palveluiden ideoinnista ei suoraan erillistä palkintoa</i></p> | <p><i>Eppu Normaalın Rati- nan Stadionin konsert- tiin (jos ammattilaiset mukaan niin konsertti- put eivät riitä)</i></p> <p><i>Mahdollisesta erillises- tä palveluiden ideoin- nista ei suoraan erillistä palkintoa</i></p> | <p>Voidaan kuitenkin palkita hyvästä ideasta tai esimerkiksi arpomalla jokin palkinto (ei kuitenkaan keskeinen motivaattori)</p> |
| Mahdolliset hyödyt arvonnissa | <p>Saadaan tietoa asiakkaiden ja asiakkaiden tarpeista suoraan heiltä (<i>myös palveluihin liittyen</i>)</p> <p>Päästään reaali- maailmassa testaamaan, mitä asioita ihmiset oikeasti arvottavat (mitkä ovat ehdottomia asioita, joista oltaisiin valmiit maksamaan)</p> <p>Uusien ulkopuolisten ideoiden ja tuoreiden ajatusten saaminen heterogeeniseltä joukolta ammattisuunnittelijoita</p> <p>Näkyvyyden parantaminen sekä positiivisen bränditietoisuuden leviäminen → voidaan siirtää hankkeeseen ja saada medianäkyvyyttä</p> | <p>Saadaan tietoa asiakkaiden tarpeista sekä päästään sitouttamaan ihmisiä ja varsinkin tulevia asukkaita</p> <p>Mahdollisten toteuttamiskelpoisten, uusien ja omaperäisten ideoiden saaminen heterogeeniseltä joukolta sekä myöhemmin ratkaisujen yhdessä pohtiminen esimerkiksi partnerien kanssa ideoihin tai ongelmiin liittyen (keskustellaan esimerkiksi kolmen idean tai ongelman ratkaisemisesta tai parantamisesta)</p> <p>YIT:n näkyvyyden ja brändikuvan parantaminen, imagon luominen asiakaslähtöisenä yrityksenä sekä kommunikointi median suuntaan</p> | <p>Saadaan suoraan (yhdistettävissä olevia) ideoita asiakkailta ja loppukäyttäjiltä palvelukonseptin rakentamiseen</p> <p>Saadaan tietoa asiakkaiden ja loppukäyttäjien tarpeista tai ongelmista ja voidaan etsiä näihin ratkaisuja joukoistamisen avulla</p> <p>Saadaan palautetta lopullisista ideoista ja kommentteja konseptin kaupallistamiseen</p> |